

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Společenská odpovědnost firmy se zaměřením na sociální pilíř

Corporate Social Responsibility Focused on Social Pillar

Student: Bc. Lucie Kostovská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji,

že jsem tuto diplomovou práci vypracovala zcela samostatně a veškerou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v Seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....
Bc. Lucie Kostovská

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Haně Krymlákové, Ph.D. za cenné konzultace, rady a čas, který mi věnovala.

Současně děkuji společnosti NOWACO Opava s.r.o., především panu řediteli Janu Vilímcovi, který byl otevřený v klíčových otázkách důležitých pro realizaci cíle diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	PROFIL KONCEPCE CSR.....	8
2.1	PILÍŘE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM.....	9
2.1.1	<i>Ekonomický pilíř.....</i>	10
2.1.2	<i>Sociální pilíř.....</i>	14
2.1.3	<i>Environmentální pilíř.....</i>	22
2.2	PÉČE O LIDSKÝ KAPITÁL	25
2.2.1	<i>Definice lidského kapitálu.....</i>	25
2.2.2	<i>Vzdělávání zaměstnanců a lidský kapitál.....</i>	25
2.3	ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI – GENDER STUDIES.....	27
2.3.1	<i>Diskriminace a rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce</i>	28
2.3.2	<i>Pojmy spojené s diskriminací.....</i>	29
2.3.3	<i>Ženy v top-managementu přinášejí firmě zisk</i>	31
2.3.4	<i>Ženy v organizacích a bariéry jejich profesionálního postupu</i>	32
2.3.5	<i>Harmonizace práce a soukromého života na manažerských pozicích.....</i>	35
2.3.6	<i>Genderový mainstreaming</i>	37
2.3.7	<i>Gender audit</i>	39
3	ANALYTICKÁ VÝCHODISKA CSR V KONKRÉTNÍM PODNIKU	40
3.1	PROFIL SPOLEČNOSTI	40
3.2	APLIKACE ČÁSTI GENDER AUDITU V NOWACO OPAVA S.R.O.....	43
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	52
5	ZÁVĚR.....	57

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1

PŘÍLOHA 2

1 Úvod

Společenská odpovědnost firem je poměrně novým trendem v podnikatelských strategiích, ke kterému se hlásí čím dál víc firem a organizací. Stojí na myšlence, že firmy jsou úzce provázány se společností nejen skrze svou primární ekonomickou funkci, ale také že ji výrazně ovlivňují a jsou ovlivňovány v oblasti ekologické a společenské.

Na společenskou odpovědnost firem je třeba nahlížet jako dlouhodobou strategii, která by měla být integrována do firmy jako celku. Účinné přístupy se proto nezaměřují jen na image firmy, ale na podstatu její činnosti.

Společensky odpovědná firma nepovažuje za svou jedinou prioritu zisk, ale řídí své aktivity s ohledem na jejich sociální a environmentální dopad na okolní prostředí. Takové jednání vede dlouhodobě k posílení konkurenceschopnosti firmy, získání lepší pozice na domácích i zahraničních trzích a také k zajištění dlouhodobější perspektivy pro vlastní podnikatelskou činnost naplněním očekávání obchodních partnerů, dodavatelů, investorů či místní komunity.

Cílem diplomové práce je podat ucelený přehled aktivit společensky odpovědných firem a souhrnné zhodnocení části genderového auditu společnosti NOWACO Opava s.r.o., navrhnouti konkrétních realizovatelných změn, které umožní podniku dosáhnout pokroku v oblasti prosazování genderové rovnosti, a identifikování dobrých praktik firmy.

V rámci profilu koncepce CSR, což znamená v teoretické části práce se zaměřím na každý z pilířů společenské odpovědnosti firem, péči o lidská kapítal a politiku rovných příležitostí firmy (gender studies).

V aplikační části analyzuji gender aktivity společnosti NOWACO Opava, s.r.o. Jelikož gender studies představuje velmi široké spektrum aktivit, použiji pouze část genderového auditu.

Aplikuji metodiku pozorování, rozhovor a následně vyhodnotím primární data, provedu analýzu těchto dat, dále pak vyvodím závěry a navrhnu konkrétní doporučení.

2 Profil koncepce CSR

Společenská odpovědnost firem má historické kořeny v 19. století, kdy Andrew Carnige zveřejnil názor, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek.¹ Koncepty společenské odpovědnosti podniku (Corporate Social Responsibility - dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Howard R. Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*.² Autor v knize uvádí definici společenské odpovědnosti, která ovšem hovoří spíš o odpovědnosti podnikatele než podniku: „Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“³

V dnešní době termín společenská odpovědnost představuje hlavně výraz vlastníkům a manažerům firem vůči svému okolí. Nejedná se o princip, který by nahrazoval právní podmínky, jež ukládá stát v oblasti podnikání. Společenská odpovědnost znamená dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel pro podnikání.

Definice EU je následující: „Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s okolím.“⁴

CSR tedy představuje tzv. „nadzákonnou“ aktivitu manažerů firem, která směřuje např. ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců či dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firmy svou činnost směřují také k ochraně životního prostředí, k těsnější kooperaci s místní správou, zájmovými skupinami.⁵

Největší rozkvět vnímání společenské odpovědnosti firem nastal v poválečném období (60. léta, převážně v USA), kdy začalo být pro zákaznický segment důležité, jaké hodnoty firma vyznává a jak se prezentuje, v této době vznikl moderní koncept společensky odpovědné firmy.

¹ KUBÁLKOVÁ, P. *Sociální nebo marketing?* [online]. [cit. 06/2008]. Dostupné z: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2043761&als%5Bnm%5D=2044443>>

² PRSKAVCOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem – zahraniční zkušenosti. In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.

³ CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 1999, Vol. 38, No. 3, p. 268-295, překlad Blažek, Doležalová, Klapková.

⁴ GREEN PAPER. *European Communities 2001* [online]. [cit. 2010-1-5].

Dostupné z: <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm>

⁵ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

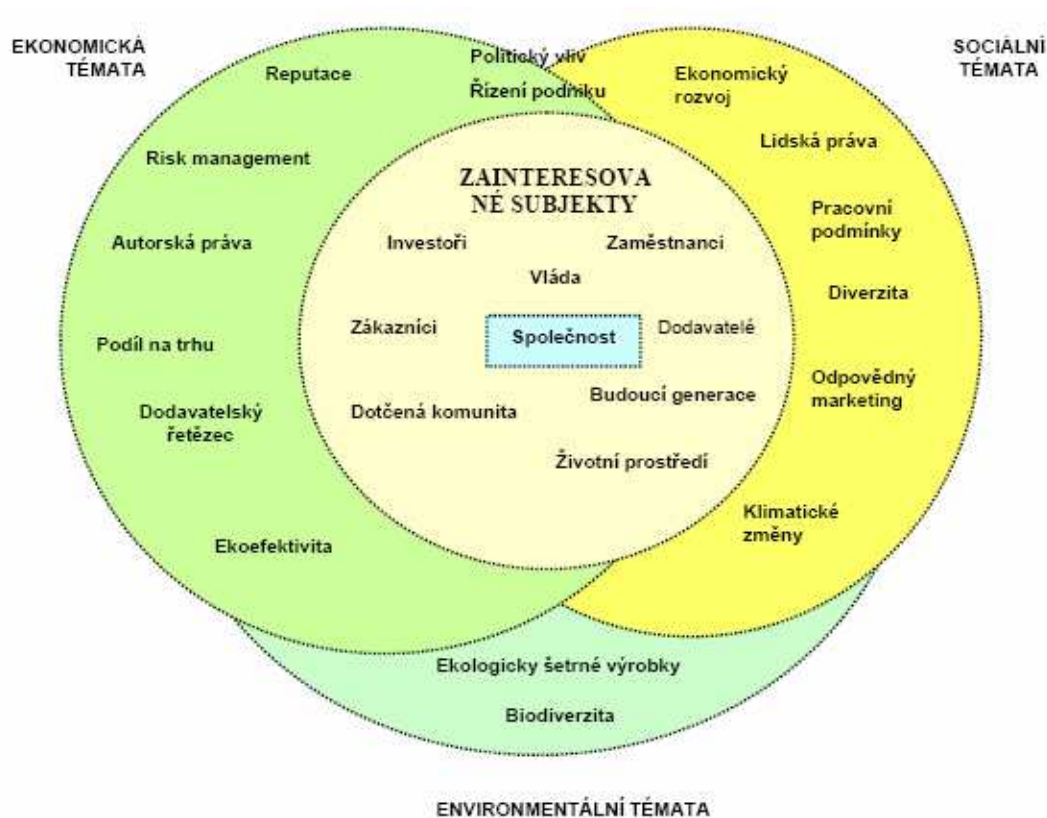
Základním krokem pro prosazování CSR v zemích Evropské unie se stala Lisabonská konference (2000), z níž vzešel závazek podpory CSR ve všech zemích EU.⁶

2.1 Pilíře společenské odpovědnosti firem

Společenská odpovědnost firem se projevuje sjednocením pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího vyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v aktuálním kontextu často zmiňovaných tří „Pé“: „people, planet, profit“ (lidé, planeta, zisk). Znamená to fungování s ohledem na tzv. triple-bottom-line, kdy se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti, firma je tak přirozenou součástí obce, regionu, společnosti.

Oblast CSR je zaměřuje především na tři základní oblasti, v literatuře je často pojem oblast nahrazena pojmem pilíř. **CSR tedy zahrnuje tyto tři pilíře:** ekonomický, sociální, environmentální.

⁶ KUBÁLKOVÁ, P. *Sociální nebo marketing?* [online]. [cit. 2008-5-3]. Dostupné z WWW: <http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2043761&als%5Bnm%5D=2044443>>



Obr. 2.1 Tři pilíře CSR⁷

2.1.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř CSR se věnuje především transparentnosti firmy, vytváření dobrých vztahů se zájmovými skupinami (stakeholders), které mají vliv na ekonomickou činnost firmy, jedná se tedy o investory, vlastníky, zákazníky, dodavatele, obchodní partnery aj. subjekty, které jsou pro firmu v této oblasti významné.

Přehled možných aktivit v rámci ekonomické oblasti CSR je uveden v následující tabulce č. 2.1.

⁷ KOUBSKÁ, K; HRALOVÁ E. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost* [online]. [cit. 2010-3-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>>

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Správa a řízení firmy	Transparentnost	▪ Uveřejnění finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	▪ Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	▪ Monitorování a měření firemního image
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	▪ Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb ▪ Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	▪ Věrnostní program ▪ Poprodejní servis ▪ Bezbariérový přístup do prodejen ▪ Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	▪ Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP) ▪ Produktové označení programu Česká kvalita
	Vzdělávání zákazníků	▪ Školení preventivní servisní činnosti ▪ Školení bezpečnosti práce
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	▪ Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	▪ Včasné placení faktur
	Šíření CSR	▪ Monitoring CSR praktik v dodavatelsko odběratelském řetězci ▪ Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy
Marketing a reklama	Informace o produktech	▪ Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	▪ Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci
	Reklamní etika	▪ Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu

Tab. 2.1 Ekonomická oblast CSR⁸

⁸ Zdroj: *Ekonomický pilíř CSR* [online]. [cit. 2008-11-1].

Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=522>>

Ekonomická oblast CSR

Principy dobrého řízení (corporate governance)

Uplatňování zásad správy a řízení společnosti je předpokladem transparentního řízení procesů a je zárukou toho, že práce představenstva, správního orgánu a dozorčí rady bude v souladu s etickými principy podnikání a konceptem CSR. Dialog s akcionáři, který předpokládá zjištění názorů, postojů, potřeb a priorit vlastníků společnosti, je jedním z nástrojů hledání rovnováhy mezi zájmy akcionářů a potřebami a preferencemi ostatních zainteresovaných skupin.⁹

Kodex podnikatelského chování firmy

Etický kodex je nástrojem, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku a jednání všech jeho zaměstnanců (členů) odpovídalo daným pravidlům. Jde o soubor konkrétních pravidel, které vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání. Ustanovení etického kodexu slouží k prosazování etického chování a rozhodování a pomáhají tak zlepšovat celkové prostředí v rámci podniku (odvětví), a tím i celé podnikatelské prostředí.

Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů. i když kodex nemá právní platnost, jeho porušení může vést k určitému postihu (u zaměstnanců např. odraz v osobním hodnocení, u firem např. negativní publicita nebo vyloučení z profesní asociace).¹⁰

Transparentnost

Otevřená komunikace se stakeholdery je významnou součástí společensky odpovědných aktivit firmy. Předávání přehledných a pravidelných informací všem zainteresovaným skupinám je podstatou transparentního chování podniku. Transparentnost firem je dokazována vydáváním a uveřejňováním zpráv o vlastních CSR aktivitách během uplynulého roku. Velké podniky již

⁹ KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. [i]Etika a odpovědnost organizace[i]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

¹⁰ Zdroj: *Etické kodexy* [online]. [cit. 2010-3-11].

Dostupné z: < <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=676/> >

každoročně vydávají a na firemních internetových stránkách zveřejňují zprávy o svých společensky odpovědných aktivitách.¹¹

Odmítnutí korupce

Potírání korupčního jednání firmy a jejich zaměstnanců je rovněž aktivitou spadající do ekonomické oblasti společenské odpovědnosti firmy. Firmy přijímají protikorupční politiky, definují pravidla potírající korupční chování svých zaměstnanců a zavádí protikorupční linky.¹²

Vztahy s akcionáři

Dialog s akcionáři, který předpokládá zjištění názorů, postojů, potřeb a priorit vlastníků společnosti, je jedním z nástrojů hledání rovnováhy mezi zájmy akcionářů a potřebami a preferencemi ostatních zainteresovaných skupin.¹³

Ochrana duševního vlastnictví

Každý podnikatel při zahájení podnikatelské činnosti zvažuje, jaké prostředky jsou pro úspěšné podnikání nezbytné. Nikdo z nich nepochybuje o nutnosti a účelnosti prostředků hmotného charakteru pro úspěch v podnikání. Další nedílnou součástí každé firmy, aniž to podnikatel často tuší, je stále významnější nehmotná složka podnikání. Ta zahrnuje především

výsledky zvláštních schopností člověka myslet, tvořit, organizovat a podnikat. Z pohledu podnikatele lze uvést, že nehmotný majetek firmy tvoří zejména znalosti a zkušenosti, včetně těch tradičních předávaných z generace na generaci, receptury, technická a výrobní dokumentace, pracovní postupy, výrobní technologie, speciální počítačové programy, technická řešení ve formě unikátních výrobních prostředků nebo výrobků určených pro trh, originální vzhled výrobků a spolu s tím i vhodně zvolený název či logo. Nehmotným majetkem firmy jsou samozřejmě i patenty na vynálezy a další ochranné dokumenty, kterými je zajištěna ochrana uvedených předmětů a to vše lze, zjednodušeně řečeno, zahrnout pod pojem duševní vlastnictví.¹⁴

¹¹ KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. [i] *Etika a odpovědnost organizace* [i]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

¹² KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. [i] *Etika a odpovědnost organizace* [i]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

¹³ KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. [i] *Etika a odpovědnost organizace* [i]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

¹⁴ Zdroj: *Příručka Ochrana duševního vlastnictví* [online]. [cit. 2010-3-12].

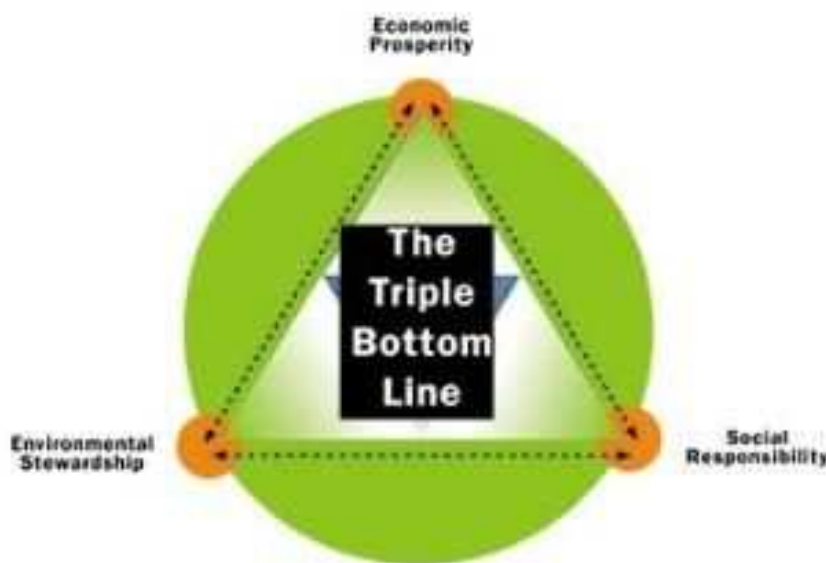
Dostupné z: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pruvodci-podnikatele/prirucka-ochrana-dusevniho-vlastnictvi/1000164/45093/> >

2.1.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř je vhodné rozdělit na dvě oblasti, jednou z nich je oblast **interní**, druhou **externí**. Interní oblast je nazývána tzv. sociální politikou podniku, externí oblast se věnuje především filantropii, altruismu, spolupráci s místní komunitou (místní zájmové skupiny).

Interní sociální pilíř- sociální politika podniku

Sociální politika podniku je jednou ze součástí CSR, představuje specifickou celopodnikovou činnost, jenž je součástí interních aktivit CSR. Naplňuje myšlenku triple-bottom-line, která vyžaduje strategickou provázanost s ostatními aktivitami firmy s cílem vytvořit politiku preventivní, která podporuje vazbu: dovednosti pracovníka – výsledky jeho činnosti – schopnost vyhodnocení – vliv na postavení pracovníka, což prostřednictvím uspokojování jeho přání a potřeb umožňuje dosáhnout celopodnikových cílů. Odpovědnost za dopady sociální politiky podniku na podnik, zaměstnance či jiné subjekty, nese vrcholové vedení firmy, přesto nositelem konkrétních aktivit zůstává oblast personálního řízení, která zajišťuje povinnou, smluvní, dobrovolnou sociální politiku podniku, jejíž výsledky vykazují pozitivní efekty pro subjekty sociální politiky podniku a o dalším směru sociální politiky podniku rozhoduje podnik na základě komunikace a dohod s partnery z interního (zaměstnanci, odbory) i externího (stát, jeho organizace, ostatní firmy atd.) okolí podniku.



Obr. 2.2 The Triple Bottom Line¹⁵

¹⁵ Zdroj: *The Triple Bottom Line* [online]. [cit. 2010-2-12].

Pokud nás ale zajímá náplň sociální politiky podniku, měla by být definována následujícím způsobem:

„Sociální politika podniku a její veškeré nástroje musí směřovat k vytvoření partnerství se zaměstnancem, o kterém uvažujeme jako o spolupodnikateli, nabízíme mu možnosti k využití jeho aktivních schopností, rozšiřujeme jeho schopnosti a dovednosti a přes dosažení jeho uspokojení dosahujeme svých podnikových cílů, avšak musíme mít na paměti, že veškeré investice do sociální politiky podniku musí být účelné a efektivní, jelikož vždy podnik rozvíjí jedince a prostřednictvím toho se snaží dosáhnout vyšších zisků.“¹⁶

Do interního sociálního pilíře CSR lze řadit tyto oblasti:

- sociální politika podniku (nástroj vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, benefity)
- zaměstnanecká politika
- rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání, zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
- obecné sociální základy: vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců (work-life balance), rovné příležitosti (pro ženy a ostatní znevýhodněné skupiny obecně), rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé), lidská práva.

Zajímavý přehled možných aktivit v rámci interní sociální politiky podniku poskytuje tabulka č. 2.2.

Dostupné z: < <http://obrazky.cz> >

¹⁶ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> Průzkum spokojenosti Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> Využití prostředků interní komunikace Informování uchazečů o práci o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> Sportovní a relaxační vyžití Kulturní vyžití Společenské akce pro zaměstnance Navýšení dovolené a volna Osobní komfort (notebook, auto, mobil) Příspěvek na dojíždění do práce Zaměstnanecké akcie
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> Plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči Očkování
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> Pružná pracovní doba Práce z domova Zkrácená pracovní doba Práce na směny Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> Příspěvek na hlídání Psychologická podpora
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> Kontakt během rodičovské dovolené Podpora při návratu do zaměstnání
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> Finanční forma podpory Pomoc při hledání práce Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> Benefiční plesy, aukce, tomboly

Tab. 2.2 Sociální pilíř CSR¹⁷

¹⁷ Zdroj: *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 2008-11-3].

Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530> >

Externí sociální pilíř – filantropie, spolupráce s místní komunitou

Tato část je zaměřena převážně na oblast filantropie a spolupráce s místní komunitou. Termín filantrop pochází etymologicky z řeckého *filanthropos*, což je složenina dvou slov: *fil(os)* (milující) a *anthropos* (člověk). Termín filantrop je do češtiny běžně překládán jako lidumil. Filantropie je tedy láska k člověku, lidumilnost. Filantropie je chápána jako souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací). Liší se od altruismu, který je individuální iniciativou a je většinou omezen na nejbližší okolí. Filantropie se pokouší řešit problémy slabších či handicapovaných v širších souvislostech, koncepčně a má tendenci se organizovat do celého systému péče o tyto problematické skupiny. Na nejobecnější rovině je vedena snahou dosáhnout vyšší kvality života jak jednotlivce, tak celé společnosti.¹⁸

Mezi interní a externí sociální politikou nestojí bariéra, v praxi dochází často k zajímavému propojení těchto částí sociálního pilíře, a to např. zapojením zaměstnanců do strategie filantropie, která je ve firmě realizována jako proaktivní. Toto propojení lze například prostřednictvím tzv. *matchingového fondu*. Tento fond pracuje na principu spolupráce zaměstnavatele a zaměstnance v oblasti filantropie firmy. Zaměstnanci prostřednictvím tohoto fondu mohou věnovat určitou částku na dobročinné účely. Součástí této oblasti je například i vytváření nadací či nadačních fondů firmou.¹⁹

Další možnou spoluprací v oblasti podpory v neziskovém sektoru kromě filantropie může být tzv. *Cause Related Marketing* (CRM- volně přeloženo jako „sdílený marketing“ nebo „sociální marketing“). CRM ovšem již nenaplnuje cíle filantropie, jelikož firma po zavedení tohoto marketingu předpokládá také zvýšení prodeje, růstu zisku. Proto se oblast CRM často řadí do oblasti ekonomického pilíře. Cause Related Marketing představuje spolupráci soukromého sektoru a neziskového sektoru při propagaci daného produktu. Výrobek, který je do této formy

¹⁸ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

¹⁹ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

propagace zapojen může získat na trhu tzv. přidanou hodnotu (např. z každého prodaného výrobku získá neziskový sektor – často konkrétní organizace – např. 1 Kč.)²⁰

Pojem „sociální marketing“ byl poprvé použit v roce 1917 autory Kotlárem a Zaltmanem. Vztahoval se na aplikaci marketingu při řešení sociálních a zdravotních problémů. Marketing dosahoval velkých úspěchů při přesvědčování lidí k nákupu produktů jako Coca Cola neb obuv Nike, takže pomocí tohoto argumentu byla vytvořena teorie, že marketing může podnítit lidi, aby si osvojili takové chování, které zlepší jejich život i život spoluobčanů.²¹

Další částí, která spadá do aktivit externího sociálního pilíře je spolupráce s místní komunitou (lokální zájmové skupiny). Každá organizace je součástí okolní komunity, tzn. i firma jako subjekt trhu. Společensky odpovědná firma se snaží o vytváření, udržení a rozvoj dobrých tzv. „sousedských vztahů“. Pozitivní přijetí místními zájmovými skupinami může firmě přinést především snížení dopadů v oblasti krizového managementu.

Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, posilovat věrnost zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a také snáze navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě podpora komunity významně pomáhá budovat firemní reputaci. Firma se jako dobrý soused může projevovat například finanční či materiální podporou veřejně prospěšných aktivit a projektů, dobrovolnou prací svých zaměstnanců či spoluprací se školami. Následující tabulka č. 2.3 představuje možné nástroje spolupráce s místní komunitou.²²

²⁰ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

²¹ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

²² PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Podpora komunity	Firemní dárcovství	▪ Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	▪ Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	▪ Sdílený marketing ▪ Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	▪ Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	▪ Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	▪ Studentské stáže, praxe či exkurze ▪ Konzultace diplomových prací ▪ Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	▪ Zapůjčení či darování techniky ▪ Účast na výuce
Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	▪ Firemní dobrovolnictví ▪ Matchingový fond ▪ Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	▪ Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
	Zapojení obchodních partnerů	▪ Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit

Tab. 2.3 Nástroje externích aktivit sociálního pilíře CSR²³

²³ Zdroj: *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 2008-11-19].

Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530> >

V oblasti spolupráce s místní komunitou se často setkáváme s pojmem *Corporate Citizenship* (volně přeloženo jako „firemní občanství“), který je často přímo zaměňován s pojmem *Corporate Social Responsibility*. Ovšem *Corporate Citizenship* znamená především vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i v globálním kontextu. Přičemž tento pojem firemní občanství je oblíbený zejména v anglosaských zemích (USA, VB). Pojem CSR je ovšem mnohem širší, proto by bylo vhodné prezentovat pojem *Corporate Citizenship* jako jednu ze součástí problematiky *Corporate Social Responsibility*.

Rovné příležitosti a rozmanitost zaměstnanců

Uplatňování politiky rovných příležitostí a rozmanitostí zaměstnanců je jedním ze základních aktivit angažovanosti podniku v sociální oblasti společenské odpovědnosti. Aktivní přístup firmy k řešení problematiky rovných příležitostí spočívá v monitoringu, hodnocení a přijetí následných opatření v podobě politik, procesů a programů upravujících:

- poměr žen a mužů na řídicích funkcích středního a top managementu (stereotypy, skleněný strop, diverzifikace)
- rozmanitost zaměstnanců z hlediska věku, etnika, poměr znevýhodněných zaměstnanců a dalších (diverzifikace týmů)
- rozdíly v odměňování žen a mužů (platová diskriminace)
- výběrová řízení a dodržování principu rovných příležitostí (vyvarování se stereotypů)
- problematika sexuálního obtěžování na pracovišti.²⁴

Rekvalifikace propouštěných zaměstnanců a poskytování jistoty zaměstnání

Úhrada rekvalifikačních kurzů pro propuštěné zaměstnance a poskytování jistoty zaměstnání se rovněž řadí mezi společensky odpovědné aktivity podniku. Tyto odpovědnostní aktivity firmy vztahující se k zaměstnancům, jako jedné ze zainteresovaných skupin, nejsou u firem tak časté. Ovšem pokud tyto společensky odpovědné aktivity firem hodnotíme z hlediska potřeb zaměstnanců, právě jistota zaměstnání patří vedle práce, která zaměstnance baví a vysokého příjmu, mezi tři stěžejní aspekty pracovního života ekonomicky aktivních Čechů. Firmy by tedy

²⁴ KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. [i]Etika a odpovědnost organizace[/i]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

ve svém vlastním zájmu, kterým je získat a udržet kvalitní a loajální pracovníky měly nabízet zaměstnancům jistotu zaměstnání.²⁵

Slad'ování osobního a pracovního života (Work – life balance)

Skutečnost, že Česká republika patří mezi země s největším počtem zaměstnaných ekonomicky aktivních žen v Evropě a péče o dítě ve většině českých rodin připadá matce, mají programy na podporu skloubení pracovního a osobního života velký význam. Nejedná se pouze o slad'ování pracovních povinností a osobního života v období péče o dítě, ale i o jakoukoli těžší životní situaci, která je pro zaměstnance časově a organizačně náročná.

Ve většině případů aktivní politiky firem ve work–life balance se objevují programy na podporu mateřství zaměstnankyň a rodičovství zaměstnanců. Nejčastěji jsou pak v českých firmách využívány tyto nástroje k podpoře rovnováhy osobního a pracovního života zaměstnanců-zaměstnankyň:

- flexibilní formy práce (flexibilní pracovní doba, volba začátku a konce pracovní doby, stlačený týden),
- práce z domova (teleworking či telecommuting),
- práce žen na mateřské dovolené na projektech,
- sdílení pracovního místa (job sharing),
- firemní jesle, mateřské školy, dětské koutky, dětská centra.²⁶

Dodržování lidských práv a zákaz dětské práce

Problematika dodržování lidských práv a zákaz dětské práce se může v českých podmínkách jevit jako neopodstatněná. Dodržování lidských práv a zákaz práce dětí jako základní princip podnikání má velký význam v nevyspělých zemích světa. Zejména se jedná o prosazování a kontrolu dodržování lidských práv a zákazu práce dětí u subdodavatelů nadnárodních firem.

²⁵ KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. [i]Etika a odpovědnost organizace[/i]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

²⁶ KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. [i]Etika a odpovědnost organizace[/i]. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel má povinnost zabezpečit na pracovišti 3 oblasti – bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovně-lékařskou péči a požární prevenci. Jedná se o spleť oblastí plnou nejrozličnějších zákonů, nařízení a vyhlášek. Za porušení povinností však hrozí až milionové pokuty. Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v českém pracovním právu poměrně hodně rozsáhlá a nepřehledná. Dohromady jde asi o dvě desítky zákonů, nařízení vlády a vyhlášek. Každý podnikatel by se měl seznámit alespoň s těmi právními normami, které stanoví základní podmínky, práva a povinnosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a s těmi, které se vztahují k jeho konkrétní podnikatelské činnosti.²⁷

2.1.3 Environmentální pilíř

Nezbytnou součástí každého subjektu se stává dodržování principů trvale udržitelného rozvoje, který zajistí život i pro budoucí generace. Týká se to skutečně všech subjektů, tedy nejen jednotlivých lidí, ale samozřejmě i podniků, které mohou díky zavedení a udržování systému řízení zaměřeného na ochranu životního prostředí (environmentálního systému řízení) přispět ke zlepšení životního prostředí, ale zároveň mohou i samy ze zavedení systému těžit, např. díky snížení nákladů, získání dobrého jména na veřejnosti a podobně.

V tomto ekologickém pilíři, který je součástí společenské odpovědnosti, se firmy zaměřují především na snížení negativního dopadu své činnosti na životní prostředí. V podnikové praxi se tento ekologický přístup zavádí prostřednictvím tzv. Environmentálního managementu. Jedna z definic environmentálních manažerských systémů (dále jen EMS) říká, že se jedná o systémy, které představují aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování dopadů jeho činností na životní prostředí a přispívají tak k neustálému zlepšování „environmentálního chování“ podniku. Environmentální řízení je možné charakterizovat jako záměrné působení na ty činnosti a výrobky podniku, které mají, měly nebo mohou mít negativní vliv na životní prostředí. Cílem při zavádění systému environmentálního řízení z hlediska

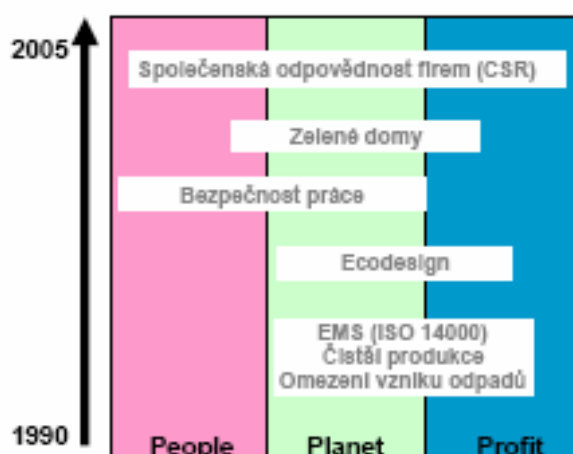
²⁷ Zdroj: *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* [online]. [cit. 2008-2-25].

Dostupné z: < <http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/bozp-bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/> >

ochrany životního prostředí je především ochrana přírodních zdrojů, dále pak omezování emisí, znečišťujících látek, environmentálních rizik a ochrana zdraví pracovníků a obyvatel.²⁸

Management společností se v otázce trvale udržitelného rozvoje či společenské odpovědnosti nemůže spoléhat jen na „dobrou vládu či „státní předpisy“.²⁹

Od 80. let 20. století poukazují environmentalisté i vědci z dalších oborů na neudržitelnost stávajícího ekonomického růstu a potřebu oddělit rozvoj světové ekonomiky od narůstající zátěže životního prostředí. Tento směr určuje koncepce tzv. udržitelného rozvoje, kterou se v současnosti snaží především rozvinuté země uplatňovat ve všech sférách lidské činnosti. Následující schéma ukazuje posun od jednostranně zaměřených opatření k ochraně životního prostředí a zlepšení jeho stavu ke komplexním řešením typu společensky odpovědného podnikání.³⁰



Obr. 2.3 Schéma posunu ke společensky odpovědnému podnikání³¹

Ekologický přístup firmy může pro firmu znamenat například určitou konkurenční výhodu, dále i úsporu nákladů spojených s šetrným hospodařením a redukcí využívání

²⁸ PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

²⁹ DEMIRAG, Istemi. *Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2005. 378 s. ISBN 1-874819-56-X.

³⁰ KOUBSKÁ, K; HRALOVÁ E. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost* [online]. [cit. 2010-3-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>>

³¹ KOUBSKÁ, K; HRALOVÁ E. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost* [online]. [cit. 2010-3-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>>

energetických zdrojů. Minimalizace odpadů a jejich následná recyklace často vede ke zefektivnění provozu a snížení nákladů spojených s výrobou jako takovou.

Následující tabulka shrnuje přehled možných oblastí ekologického pilíře CSR.

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Environmentální politika	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální strategie ▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS) ▪ Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách ▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální školení ▪ Informace o environmentální politice firmy
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy
Energie a voda	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tisk z obou stran papíru ▪ Vratné barely na pitnou vodu ▪ Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce ▪ Omezování služebních cest (videokonference)
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimalizace logistiky
Produkty a balení	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimalizace obalových materiálů ▪ Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nákup od místních dodavatelů

Tab. 2.4 Environmentální pilíř CSR³²

³² Zdroj: *Ekologický pilíř CSR* [online]. [cit. 2008-11-12].

2.2 Péče o lidský kapitál

Model lidského kapitálu může být chápán jako pojítka mezi vzděláváním a trhem práce. Pokud se jedinec rozhodne vzdělávat, investice do vzdělávání se mu musí nějakým způsobem vyplatit, obvykle zvýšením výdělku či jistějším zaměstnáním v souvislosti s větším a kvalitnějším lidským kapitálem. Vzdělávání může sloužit ke zvýšení lidského kapitálu. Čím více se jednotlivec vzdělává, tím vyšší může být jeho produktivita a během života by měl tento kapitál akumulovat a poté ho spotřebovávat.

2.2.1 Definice lidského kapitálu

Obecná definice lidského kapitálu, stejně tak, jako řady dalších ekonomických pojmů, neexistuje, mezi nejběžnější definice však patří vymezení lidského kapitálu jako znalosti, dovednosti, zkušenosti a iniciativu vlastněnou jedincem, dále také otázky zdraví a bezpečnosti. Tyto složky lidského kapitálu přidávají hodnotu firmě, a to nejen přímo v podobě vlivu na výstupy firmy, ale vzhledem ke své podstatě ovlivňují daleko více složky nehmotné, jako jsou rozvoj efektivních strategií firmy, vytváření kvalitních vztahů se zákazníky či koordinace aktivit ve firmě.³³

2.2.2 Vzdělávání zaměstnanců a lidský kapitál

Rozvoj lidského kapitálu souvisí i s potřebou firmy prohlubovat znalosti a schopnosti svých zaměstnanců. Proškolení zaměstnanců je jednou z forem vzdělávání, která se však od formálního vzdělávání liší tím, že přímo souvisí s danými pracovními úkoly a potřebami. Přináší proto výnosy jak pro jednotlivce, tak přímo pro firmu. Přínos tohoto vzdělávání je především ekonomický. Příkladem je vzdělávání na pracovišti (on-the-job training), vzdělávání manažery či sledování kolegů při práci. Pokud se podíváme na vzdělávání z pohledu modelu lidského kapitálu, jednotlivci prostřednictvím investic do vzdělávání v rámci pracovních aktivit

Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=531>>

³³ PRSKAVCOVÁ M., MARŠÍKOVÁ K., ŘEHOŘOVÁ P., ZBRÁNKOVÁ M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 164 s. ISBN 978-80-7372-289-0.

maximalizují své celoživotní bohatství. Pro firmu je potřeba proškolení zaměstnanců funkcí nákladů na školení a mírou technického pokroku.

Kromě soukromého výnosu pro samotného nositele vzdělání odplývají společenské výnosy ve prospěch dalších subjektů (externalizují se od nositele vzdělání): rodiny, firmy, společnosti. Lze rozlišit lidský kapitál ve firmě a v širším společenském užití. Vyšší investice, rozsah a modernost lidského kapitálu ve firmě přináší rentu, kterou společně sdílejí firma i zaměstnanec a o niž se určitým způsobem rozdělí. Firma má zájem na specifickém lidském kapitálu. Proto ti, kdo k němu patří, jsou nejdříve povyšováni, a dojde-li k propouštění jsou na řadě poslední.

Model proškolení zaměstnanců je obecnější než model vzdělávání studentů a existuje v něm jednoznačný vztah mezi typem vzdělání a tím, kdo ho financuje. Jedním ze způsobů jak financovat vzdělávání zaměstnanců je to, že účastník školení dostává během doby školení nižší výdělek. Další možností je financování vzdělávání firmou samotnou a následné získávání přínosů z něj. Zároveň záleží i na typu vzdělávání zaměstnanců, a to zda se jedná obecnou, specifickou či přenosnou formu vzdělávání.

Znalosti z obecného vzdělávání zaměstnanců lze využít v jakékoli firmě, specifické vzdělávání je pro firmu výhodnější a jeho financování může být zajištěno firmou i zaměstnancem. Firmy nerady investují do všeobecného proškolení, protože tyto znalosti může zaměstnanec využít v jakékoliv firmě a návratnost této investice je tedy pro firmu velmi nejistá.

	Náklady	Přímé zisky	Nepřímé zisky
Veřejné	Veřejné výdaje na vzdělávání (náklady na studium, podpora školství)	Vyšší zdanění díky vyšším příjmům a nižší sociální transfery, vyšší zaměstnanost pro osoby s vyšším vzděláním	Zdravější populace, nižší kriminalita, lepší sociální soudržnost, ekonomický růst
Soukromé	Soukromé výdaje na vzdělávání (poplatky za studium, ušlé výdělky)	Vyšší příjmy spojené s vyšším vzděláním, lepší šance na zaměstnání, lepší postavení	Větší osobní uspokojení, zdraví, kultura

Tab. 2.5 Náklady a výnosy z investic do vzdělávání³⁴

³⁴ PRSKAVCOVÁ M., MARŠÍKOVÁ K., ŘEHOŘOVÁ P., ZBRÁNKOVÁ M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management..* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 164 s. ISBN 978-80-7372-289-0.

2.3 Rovné příležitosti – Gender studies

Genderová studia jsou interdisciplinárním oborem, který zkoumá různé úrovně vztahů mezi ženami a muži. Mezi jejich základní cíle tedy patří identifikace, popis a pochopení procesů, jež vedou k vytváření genderových rozdílů, a tak k udržování dominance mužů ve společnosti. A zároveň se snaží o nastínění možných řešení těchto nerovností.³⁵

Sama myšlenka rozdílnosti je základem, na kterém stojí nerovnost. Genderová rozdílnost (tj. rozdíly mezi konstrukcemi feminity a maskulinity) je základním produktem genderové dominance (mužů), která je zpětně legitimována představou genderové rozdílnosti.

Dnes je již známo, že rozdíly mezi schopnostmi mužů a žen (inteligence, matematické schopnosti, prostorové vidění aj.) jsou nepatrné v porovnání s rozdíly uvnitř té které skupiny. Současně také víme i to, že tyto minimální rozdíly mezi schopnostmi mužů a žen nám vůbec nepomáhají pochopit, proč mají v naší společnosti muži a ženy tak rozdílné a nerovné postavení. Přesto se lze běžně setkat s argumenty, že existující genderové nerovnosti (například rozdíly v platech, v zastoupení na rozhodovacích pozicích ap.) jsou dány právě rozdílnými schopnostmi mužů a žen.³⁶

Pohled na vědu z genderové perspektivy odhaluje, že i tato sféra lidské činnosti uznávaná pro svoji objektivitu, přesnost a neutralitu má své genderové dynamiky a systematické vzorce genderových nerovností. Zaměříme-li se na dnes již běžnou otázku rovných příležitostí, co se týče přístupu ke vzdělání, zaměstnanosti, pracovního postupu a v neposlední řadě platů, zjistíme, že ve vědecké sféře čelí ženy stejným nerovnostem jako v ostatních sférách pracovního trhu. I v rámci vědeckých institucí jsou ženám historicky přisuzovány podřadné pozice a platy. Tento stav se datuje již od konce 19. století, kdy vysokoškolsky vzdělané ženy začaly pronikat do sféry, jež byla do této doby výlučně mužskou záležitostí, nehledě na to, že samotné studium vysoké školy bylo ženám zakázáno. Dle mnoha studií ani samotné pronikání vzdělaných žen do vědy nebylo snadnou záležitostí díky aktivní obranné snaze mužů vymezit ženám ve vědě „odpovídající“ místo. Tím byly nejnižší pozice v rámci hierarchie vědeckých institucí (laborantky, sekretářky) a určité „ženské“ oblasti výzkumu v nově vznikajících oborech s nejistým statutem. Možnosti otevřené ženám v rámci vědeckých institucí byly a jsou dramaticky

³⁵ Zdroj: *Gender, gender studies a postavení žen ve společnosti* [online]. [cit. 2008-11-12]. Dostupné z: < www.tohlejemujweb.wz.cz/seminarka_gender >

³⁶ Zdroj: *Gender, gender studies a postavení žen ve společnosti* [online]. [cit. 2008-11-12]. Dostupné z: < www.tohlejemujweb.wz.cz/seminarka_gender >

limitovány kulturně konstruovanými genderovými stereotypy a diskriminujícími praktikami lidí (převážně mužů), kteří tyto instituce kontrolovali a kontrolují. Například alespoň část odpovědi na otázku, proč je pro ženy ve vědě podstatně obtížnější dosáhnout uznání jejich práce než pro muže, spočívá v neochotě mužů (ať už vědomé či nevědomé) citovat vědecké práce žen a hodnotit publikační činnosti žen stejně jako publikační činnosti mužů. Ženská práce je pro vědce-muže často neviditelná podobně jako práce žen v domácnostech.³⁷

2.3.1 Diskriminace a rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce

Diskriminace **je** jakákoliv situace, v rámci které se s určitým člověkem zachází jinak než s ostatními lidmi z důvodu jeho příslušnosti k určité sociální skupině nebo kategorii.

Diskriminace je přímá, nepřímá, obtěžování, sexuální obtěžování a pronásledování; za diskriminaci se považuje i pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.

Za diskriminaci na trhu práce **je považováno** jakékoliv rozlišování, vyloučení nebo dávání přednosti založené na diskriminačních znacích, jehož cílem je znemožnit nebo ohrozit stejné možnosti zaměstnanců nebo stejné zacházení s nimi v pracovněprávních vztazích.

Za diskriminaci **se nepovažuje** rozdílné zacházení z důvodů věku v přístupu k zaměstnání nebo povolání, pokud je vyžadována podmínka minimálního věku nebo praxe, která je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání nezbytná, nebo je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání potřebné odborné vzdělávání, které je nepřiměřeně dlouhé vzhledem k předpokládanému dni odchodu osoby ucházející se o zaměstnání nebo povolání do důchodu.

Diskriminací **není** rozdílné zacházení ve věcech práva na zaměstnání, přístupu k zaměstnání nebo povolání, ve věci pracovních nebo jiné závislé činnosti, pokud je k tomu věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce nebo činnosti a uplatněné požadavky jsou této povaze nepřiměřené.³⁸

Rovné zacházení se ženami a muži (genderová rovnost) je předpokladem úspěšnosti každé moderní společnosti. Právo na rovné zacházení se rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví zákon.³⁹

³⁷ Zdroj: *Gender, gender studies a postavení žen ve společnosti* [online]. [cit. 2008-11-12].

Dostupné z: < www.tohlejemujweb.wz.cz/seminarka_gender >

³⁸ FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I.; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo*. [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09].

Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

³⁹ FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I.; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo*. [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09].

Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

2.3.2 Pojmy spojené s diskriminací

Přímá diskriminace

Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy je, bylo nebo by bylo s jednou osobou zacházeno ve srovnatelné situaci méně vhodným způsobem než s osobou jinou, z důvodu rasy nebo etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženství či víry nebo proto, že je bez vyznání. Nebo i z jiných důvodů, zejména jazyka, politického či jiného smýšlení, národnosti či členství nebo činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích, sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině.

O přímou diskriminaci **se nejedná** pokud je rozdílné zacházení věcně odůvodněno oprávněným účelem a prostředky k jeho dosahování jsou přiměřené a nezbytné.⁴⁰

Nepřímá diskriminace

Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního rozhodnutí, kritéria nebo praxe je z některého z vymezených důvodů určitá osoba zvýhodněna oproti ostatním.

O nepřímou diskriminaci **se nejedná**, pokud toto rozhodnutí, kritérium nebo praxe je věcně odůvodněno oprávněným účelem a prostředky k jeho dosahování jsou přiměřené a nezbytné.⁴¹

Obtěžování

Obtěžováním se rozumí chování, které je dotčenou osobou oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti osoby nebo k vytvoření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů.⁴²

Sexuální obtěžování

Sexuálním obtěžováním se rozumí chování, které je dotčenou osobou oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti osoby

⁴⁰ FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo..* [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

⁴¹ FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo.* [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

⁴² FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo.* [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

nebo k vytvoření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů, které má sexuální povahu.⁴³

Pronásledování, pokyn a navádění k diskriminaci

Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení s osobou, k němuž došlo proto, že uplatnila práva podle zákona.

Pokynem k diskriminaci se rozumí chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby.

Naváděním k diskriminaci se rozumí chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.⁴⁴

Pozitivní opatření

Za účelem plného zajištění rovného zacházení mohou fyzické nebo právnické osoby zavést pozitivní patření. Pokud dosáhla pozitivní opatření svého účelu, musí být ukončena.

Pozitivním opatřením se rozumí rozdílné zacházení za účelem odstranění důsledků diskriminace, předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti osoby ke skupině vymezené některým z diskriminačních důvodů v zákoně uvedeném.⁴⁵

Pozitivní opatření při zajišťování rovného zacházení ve věcech přístupu k zaměstnání nebo povolání a ve věcech pracovních mohou být zaměřená zejména na:

- odstranění objektivních překážek, které odrazují od určitého povolání, zaměstnání nebo postavení v zaměstnání, pokud nepůsobí v neprospěch osoby, jejíž kvality jsou vyšší než mají osoby současně posuzované,
- poskytování odborného vzdělávání a jiných výhod k překonání výše uvedených překážek,
- ochranu nebo podporu pracovního začlenění pro osoby mladší 25 let, osoby se zdravotním postižením, starší osoby, těhotné ženy a osoby poskytující jinému péči v domácnosti.

⁴³ FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo*. [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

⁴⁴ FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo*. [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

⁴⁵ FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I; HAVELKOVÁ B. *Diskriminace a právo*. [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

2.3.3 Ženy v top-managementu přinášejí firmě zisk

Diskriminace žen se odráží v nižších platech získaných ženami za práci stejných kvalit jako práce od mužů. Nižší odměny žen ve srovnání s muži se objevují ve všech zemích a všech pracovních skupinách. Zároveň, nízká úroveň potenciální příjmů, které ženy dostávají, má záporný vliv na její odbornou aktivitu a také na to, kolik žena investuje do zkvalitnění její kvalifikace a získávání nových schopností.

Společnosti, které mají větší počet žen v řídicích pozicích, prokazují lepší ekonomické schopnosti, jak potvrdily výzkumy americké organizace Catalyst. Vzhledem k množství absolventek vysokých škol, které co do počtu převažují nad svými mužskými spolužáky, představují vzdělané ženy nevyužitý potenciál. Firmy, které neumožňují ženám vstup do řídicích pozic, tak přicházejí o schopné a talentované manažerky. Studie „Spojení korporační výkonnosti a generové diverzity“ ukazuje, jak generová diverzita ve firmách souvisí se ziskovostí firmy. Studie je zaměřená převážně na ženy v řídicích pozicích. Studie ukazuje linii mezi genderovou diverzitou v top managementu a finanční výkonností amerických korporací v druhé polovině devadesátých let. Jednou ze sledovaných hodnot finanční výkonnosti byl celkový výnos akcionářům. Catalyst sledovala 353 z Fortune 500 společností. (Fortune 500 je 500 nejproduktivnějších firem ve Spojených státech – měřeno hrubým ročním příjmem.) Hlavním zjištěním průzkumu bylo, že existuje spojení mezi ziskovostí firmy a generovou diverzitou, a to ve všech 353 společnostech.⁴⁶

Hlavní závěry průzkumu

Skupina firem s nejvyšší reprezentací žen v top managementu vykazovala lepší finanční výkonnost, než skupina firem s nejnižší reprezentací žen v řídicích pozicích. Celkový výnos akcionářům byl u první zmíněné skupiny o 34% vyšší než u druhé zmíněné skupiny.

Ziskovost byla sledována také podle průmyslového odvětví. Odvětví, která měla nejvyšší zastoupení žen v řídicích pozicích, vykazovala větší ziskovost než odvětví s nízkým počtem žen v řídicích pozicích.

⁴⁶ GENDER STUDIES. *Rovné příležitosti do firem*. [online]. 2007, s. 28 [cit. 2010-1-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

Firmy, které byly oceněny Cenou Catalyst (cena pro firmy, které uplatňují rovné příležitosti žen a mužů), vykazovaly nejvyšší zisky ze sledovaných.⁴⁷

Ženy vedou

Organizace Aurora zveřejnila výzkumnou studii, podle níž jsou ženy ve vedoucích pozicích dobrými týmovými hráčkami a jsou ochotnější více riskovat než muži. Data také prokázala, že ženy v řídicích pozicích jsou flexibilnější než muži.

Ženy jsou otevřenější nápadům ostatních a projevují větší asertivitu. Protože schopnosti žen nejsou tak často v top managementu využívány, prokazují ženy větší nasazení (toto nasazení je ve studii přisuzováno postoji „já vám ukážu...“). Zkrátka se zdá, že pokud se už žena prosadí až do vysoké funkce, jde o mimořádně razantní osobnost, která má dost kuráže, sebevědomí i pochopení pro nutnost spolupráce. Aby bylo dosaženo relevantního počtu žen v řídicích pozicích, musí být výběr zaměstnanců, zaměstnankyň, manažerů a manažerek založen na jejich skutečných schopnostech a talentu a nesmí být provázen genderovými stereotypy. Cílem není dosáhnout vyššího počtu žen v top managementu za každou cenu, ale rozvinout schopnosti žen, které jsou ve většině firem přehlíženy. Pokud umožníte přísun potenciálních „talentek“, posilíte tak kreativitu, flexibilitu, konkurenceschopnost a růst vaší společnosti. Proto hledání nových „talentek“ neberte jako ztrátu času, ale jako vklad do firmy.⁴⁸

2.3.4 Ženy v organizacích a bariéry jejich profesionálního postupu

V našich myslích jsou pevně zakořeněny normativní představy o rozdílné povaze žen a mužů (a o podobnosti žen mezi sebou a mužů mezi sebou) a také o jejich zcela odlišných společenských rolích. Přestože jsou tyto tzv. **genderové stereotypy** - paušálně uplatňovaná zobecňující tvrzení o mužích a ženách - stále přítomné, odporují běžné zkušenosti naznačující mnohem vyšší rozmanitost chování a vlastností žen a mužů⁴⁹. I tak ale mohou ovlivňovat nejen uspořádání osobního života, ale i vlastnosti pracovního trhu, dotýkají se navazujících služeb, společenských zvyklostí a promítají se i do související legislativy. Na trhu práce se tak výrazně uplatňují genderové stereotypy, které bez ohledu na vysokou kvalifikaci i celkovou zaměstnanost

⁴⁷ GENDER STUDIES. *Rovné příležitosti do firem*. [online]. 2007, s. 28 [cit. 2010-1-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

⁴⁸ GENDER STUDIES. *Rovné příležitosti do firem*. [online]. 2007, s. 28 [cit. 2010-1-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace>>.

⁴⁹ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

českých žen považují pracovní sféru v první řadě za mužskou doménu. Ženám je přisuzována sféra soukromá/rodinná-péče o děti a o domácnost, často se k tomu přidává i péče o nemocné či staré členy rodiny.

Pracovní prostředí tyto společenské stereotypy může odrážet; například tím, že jeho uspořádání vyhovuje lépe člověku bezdětnému, resp. člověku, který má relativně méně domácích či rodinných povinností. Problémem může být i to, že ačkoliv pracovní prostředí chápeme většinou jako neutrální, ve skutečnosti lépe vyhovuje mužům a mužskému stylu života. Na základě stereotypů jsou muži častěji chápáni jako vhodnější zaměstnanci než ženy, a to bez ohledu na zhodnocení situace konkrétního člověka. Tradičně chápané a určené charakteristiky mužství jsou a priori považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit. Dané chování často není vnímáno jako maskulinní, ale jako profesionální - jako způsob, jak se musí daná práce vykonávat, jak to musí být na pracovišti uspořádané.

Z existence genderových stereotypů vyplývá, že pro ženy, které se chtějí v zaměstnání prosadit, může být složité sladit všechny svoje životní role, a to nejenom vzhledem k předpokládanému rodičovství. To může být samo o sobě zaměstnavateli často chápáno jako handicap; např. po dlouhou dobu existovaly, a pravděpodobně i přes zákaz nově zakotvený v Zákonu o zaměstnanosti [2004] existují, tendence ženy diskriminovat kvůli (předpokládanému) mateřství již u přijímacích pohovorů.⁵⁰

Zjištění, že na vedoucích pozicích se častěji setkáváme s muži než s ženami je často chápáno jako fakt, který není třeba zpochybňovat. Je nutné zdůraznit, že počet žen na vedoucích pozicích jednoznačně není ovlivněn pouze motivací a schopnostmi konkrétních žen, ale i celým souborem bariér, které jsou součástí pracovního prostředí. K těmto bariérám patří v první řadě fakt, že pracovní prostředí je lépe nastavené pro mužské role (na základě genderových stereotypů se například předpokládá, že muži jsou více motivovaní, dokáží se na práci lépe soustředit atp.). Ženy se musejí takto nastaveným podmínkám přizpůsobovat a jsou předem chápány jako méně vhodné. Navíc rodinné povinnosti jsou stále kladeny především na ženy. U žen tak současné podmínky často znamenají jistou rezignaci na pracovní realizaci, u žen s vyšším vzděláním se potom tato situace může promítat například do rozhodnutí o počtu dětí. Ženy, které se přesto chtějí kariéře věnovat, se v podstatě musí smířit s danými pravidly a s tím, že pracovní prostředí lépe vyhovuje mužům a prosadit se i v takové pracovní kultuře nebo se musí rozhodnout pro

⁵⁰ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

nejednoduché a ne vždy vstřícně přijímané řešení vydat se na komplikovanou cestu spočívající v změně zažitých způsobů organizace pracovní sféry. Známým pojmem v souvislosti s bariérami znesnadňujícími ženám postup na vyšší pozice je **skleněný strop**. Bylo pozorováno, že ženám se mnohdy podaří vystoupat ve firemní hierarchii relativně vysoko, najednou však postup ustane, jako kdyby měly nad hlavou „skleněný strop“ - neviditelnou, ale přesto existující bariéru. Překážky v ženské manažerské kariéře působí například ve smyslu nerovnosti v přístupu k zaměstnání či vzdělávání, což může problematizovat například prosazení žen v některých odvětvích, na některé vyšší pozice nemusí být ženy vůbec přijímány. Souvisejícím problémem je **horizontální segregace pracovního trhu podle genderu**, ženy směřují do feminizovaných odvětví, resp. typicky ženských odvětví (tento komplexní problém bývá někdy uváděn pod pojmem skleněné zdi) a častěji pracují spíše na „servisních“ pozicích než na řídicích.⁵¹

Do dalšího souboru překážek, se kterými se podle odborné literatury zabývající se touto problematikou ženy na řídicích pozicích setkávají, patří tzv. **bariéra odlišnosti**, což znamená že manažeři si stereotypně vybírají takové uchazeče, kteří se od nich příliš neodlišují. V některých firmách také mohou fungovat tzv. **old-boy's network** – síť neformálních vztahů mezi muži

Další bariéry spočívají na základě genderových stereotypů zakotvených v nespolehlivosti a nevhodnosti žen pro vedoucí pozice. Výzkumy ukázaly, že manažeři skutečně asociují muže a maskulinitu s produkcí a racionalitou, že v současných organizacích převládá paternalismus a „mužsky“ laděná neformálnost točící se kolem sexistických vtipů, konzumace alkoholu a sportu. Komplikace může způsobovat i fakt, že ačkoli je organizační prostředí a priori pokládáno za sexuálně neutrální, ve skutečnosti je **silně sexualizované**, přičemž mužská sexualita ovlivňuje většinu interakcí v organizaci a ženy se mohou stávat její obětí. Příkladem může být sexuální obtěžování na základě principu „něco za něco“, kdy je samozřejmě problematičtější ze strany nadřízeného vůči podřízené, protože je to běžnější situace. Namísto profesního růstu je tedy ženám relativně častěji nabídnuta pouze alternativa, kdy mohou postoupit pouze na základě poskytnutí určitých služeb svému nadřízenému. S podobným problémem se muži musí vyrovnávat méně často.⁵²

Vlivem genderových stereotypů dochází k mnoha dalším situacím, které ženám problematizují postup na vyšší pozice. V první řadě to může být rozšířený předpoklad, že ženy o

⁵¹ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

⁵² DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

takové pozice vůbec nestojí, realizují se přece v rodinné sféře. Na to navazuje představa, že žena vedoucí funkci nemůže zvládat. Ať už kvůli mateřským povinnostem nebo proto, že je povaha žen chápána jako méně vhodná; ženy jsou považovány za více emocionální, se sklony k hysterii, příliš jemné, upovídané. Ze zkušeností vyplývá, že i díky vlivu takových stereotypů je pro muže o něco snadnější získat autoritu. Například manažerovi se nemůže stát, že si ho obchodní partneři spletou se sekretářkou. V odborné literatuře se někdy mluví o tzv. **efektu eskalátoru**, který umožňuje mužům rychlejší postup na vyšší pozici vyloučením žen - nejsou brány v úvahu jako možné manažerky, není jim nabízeno vhodné vzdělání či školení nebo nejsou motivovány k postupu. Na rozdíl od mužů, u kterých se často automaticky předpokládá, že na vyšší pozici budou chtít postoupit. Dalším problémem je, že v prostředí, kde převažují muži, se ženám relativně často může stát, že se dostanou do pozice **tzv. tokenů**, tedy jakýchsi symbolů své skupiny. Jakoby v sobě taková osoba kumulovala většinu běžně připisovaných generových stereotypů. V praxi to znamená, že i když se manažerky snaží nepůsobit příliš žensky, to je vnímáno spíše jako handicap, neustále jsou jim ženské charakteristiky připisovány.⁵³

2.3.5 Harmonizace práce a soukromého života na manažerských pozicích

Jedním a pravděpodobně největším zdrojem nerovností mužů a žen v řídicích pozicích je problém nutnosti harmonizace práce a rodiny, přičemž v souladu s genderovými stereotypy se jaksi předpokládá, že tento problém se týká primárně žen. Soudobá sociologická teorie ukazuje, že požadavky pracovního trhu a požadavky partnerského a rodinného života jsou ve své podstatě protichůdné: pracovní trh vyžaduje ničím nevázané individuum, které organizuje svou životní biografii podle požadavků zaměstnavatele a ne podle svých soukromých závazků. Zatímco tradiční rodinný model předpokládal soužití dvou jedinců, z nichž jeden (zpravidla muž) podřizuje svůj život pracovnímu trhu a ten druhý (zpravidla žena) požadavkům rodiny a domácnosti, v současné době usilují obě pohlaví o uplatnění na pracovním trhu. Od žen se ale dále částečně vyžaduje, že svou profesionální dráhu podřídí rodinným a partnerským zájmům,

⁵³ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

jelikož jakmile oba partneři kladou své vlastní profesní zájmy na první místo, uspokojivý partnerský a rodinný život je za stávajících podmínek pracovního trhu jen obtížně možný.⁵⁴

V dnešní době tak dochází k míšení dvou modelů: na jedné straně žijeme ve světě industriálním, který předpokládá, že jeden z partnerů je ekonomicky závislý a pracuje bezplatně v domácnosti, na druhé straně však trh práce (a zejména jeho manažerský segment) pobízí všechny k tomu, aby byli soutěživí a individualističtí. Požadavky trhu práce a rodiny se tak nevyhnutelně střetávají. Podle Becka a Beck-Gernsheim se na klasickém „industriálním“ rozdělení genderových rolí muž-živitel, ženapečovatelka a hospodyně za posledních 20 let téměř nic nezměnilo. Muži sice navenek uznávají rovnoprávnost žen, ovšem zůstávají přesvědčeni, že rovnost pohlaví je slučitelná s dosavadním modelem rozdělení práce. Nechtějí akceptovat, že pro ně bude zrovnoprávnění žen znamenat případnou rezignaci na pracovní kariéru, více soutěživosti a rozhodně více práce v domácnosti. Ženám tato situace ale stále častěji nevyhovuje, přičemž muži většinou nejsou v praxi schopni změnit své rodinné a partnerské chování a to vede k destabilizaci partnerského vztahu. Partnerské problémy jsou pak vnímány jako soukromé selhání, ale ve skutečnosti jsou výsledkem strukturální inkongruity. Je však opět nutné dodat, že ani muži nejsou ti, kdo na tomto systému jednoznačně vydělávají. Muži se zpravidla musí plně podrobit požadavkům zaměstnavatele, protože jejich prioritou je uživit rodinu. „Mužská kultura je tak zároveň utlačovaná i utlačující.“ Toto vše platí v manažerském prostředí ve zvětšené míře, vzhledem k tomu, že manažerská práce se vyznačuje požadavkem na maximální výkonnost a časové investice.⁵⁵

Podle americké socioložky A. R. Hochschild se sféry domácí a pracovní v posledních 30 letech značně proměnily. Práce se stává stále důležitějším aspektem života, okolo něhož se točí vše ostatní a který ovlivňuje zásadním způsobem soukromý život. Zaměstnavatelé si ve snaze zůstat konkurenceschopní uzurpují stále více a více času svých pracovníků a lidé se tak dostávají do tzv. „time-bind“ (časově bezvýchodné situace). Jelikož tráví stále víc času v práci, na rodinu a soukromý život jim zbývá daleko méně času, než by si přáli. Ti, kdo pak nejvíce doplácí na zvyšování produktivity firem, jsou ti nejbezbrannější - děti, nemocí a staří lidé.⁵⁶

⁵⁴ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

⁵⁵ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

⁵⁶ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

Vztah mezi sférami práce a rodiny je stále více problematický a v souvislosti s rostoucími nároky firem na pracovní nasazení svých zaměstnanců se tento vztah stává vysoce konfliktním. Podle voluntaristické teorie preferencí britské ekonomky Catherine Hakim jsou tyto dva světy naprosto kontradiktorní a neslučitelné a záleží tedy na vlastních preferencích, kterou sféru si člověk označí jako důležitější a kterou jako vedlejší. Oproti tomu podle jiných autorů (např. R. Crompton, A. R. Hochschild, U. Becka a H. Bradley) jsou tyto sféry sice konfliktní, ale slučitelné - ovšem za předpokladu jistých opatření a kompromisů, jako je dostatečná nabídka „family-friendly policies“ v zaměstnání a větší zapojení mužů do péče o děti a domácnost. H. Bradley ukazuje, že i když ženy v současné době získaly přístup k ekonomickým zdrojům a jejich mocenský vliv zdaleka není nezanedbatelný, přesto stále existuje segregace a genderová exkluze na pracovištích. Prvním důvodem je, že tyto překážky ženám staví muži tím, že zakládají pravidla a normy na pracovištích. Druhým důvodem je přetrvávající zodpovědnost žen za domácí práce a péči o děti.⁵⁷

2.3.6 Genderový mainstreaming

Metoda genderového mainstreamingu (postup, ve kterém jsou všechny koncepční, rozhodovací a vyhodnocovací procesy ve všech fázích jejich přípravy a provádění podřízeny hledisku rovnosti příležitostí mužů a žen) představuje jeden z neúčinnějších nástrojů k odstraňování nerovností mezi pohlavími. Není tedy cílem sama o sobě, ale cestou k dosažení tzv. genderové rovnosti neboli rovnosti mužů a žen. V češtině pro tento výraz neexistuje dosud odpovídající český ekvivalent. Se stejným problémem se však setkali i v jiných zemích. Výhodou užívání jednotného termínu je všeobecné porozumění a usnadnění vzájemné komunikace.⁵⁸

Česká vláda tuto metodu rovněž uznala jako legitimní nástroj pro výkon politiky rovných příležitostí mužů a žen v ČR a zařadila její aplikaci mezi prioritní úkoly v této oblasti. Velmi zjednodušeno: Genderový mainstreaming znamená "prostoupení" hlediska vyrovnávání příležitostí pro muže a ženy všemi koncepčními a rozhodovacími procesy ve všech jejich fázích, včetně plánování, provádění a vyhodnocování. Před přijetím jakéhokoli rozhodnutí je nutné

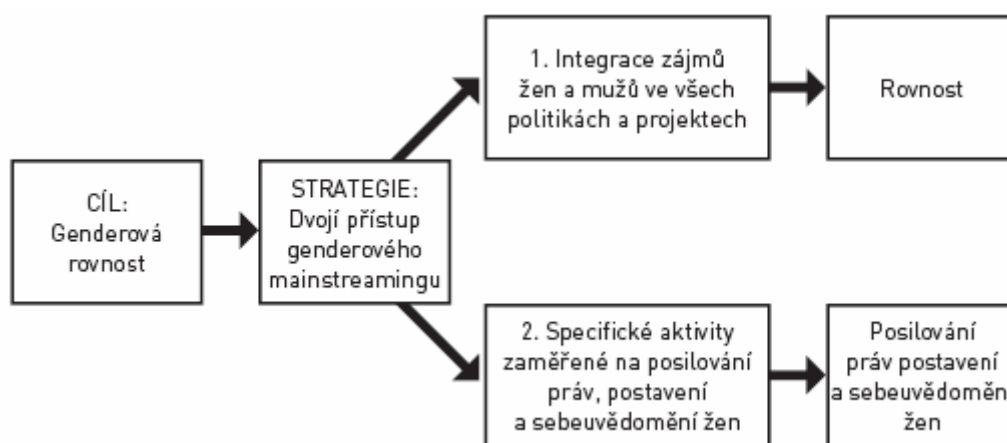
⁵⁷ DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

⁵⁸ Zdroj: *Co je to gender mainstreaming* [online]. [cit. 2010-4-1]. Dostupné z: < http://www.transgender.cz/cs-zurnal-postrehy-co_je_to_gender_mainstreaming-797 >

vyhodnotit dopad tohoto rozhodnutí na muže a na ženy (tzv. genderová analýza). Zjistí-li se, že jedno z pohlaví bude negativně ovlivněno musí ten, kdo rozhodnutí přijímá podniknout kroky k tomu, aby škodlivé účinky příslušného rozhodnutí odstranil nebo alespoň minimalizoval.⁵⁹

Důsledná aplikace genderového mainstreamingu znamená integraci genderové perspektivy do všech existujících politik, a to i do těch, které se na první pohled jeví jako genderově neutrální (doprava, finance, životní prostředí...atd.). Tato politika musí být aplikována napříč celou společností, což v praxi znamená, že každé ministerstvo (úřad) musí provádět vlastní soubor opatření k vyrovnávání příležitostí mužů a žen v té oblasti veřejné politiky, za kterou nese odpovědnost (věcná politika). Genderový mainstreaming musí být rovněž prováděn i ve vlastních strukturách (personální politika). K úspěšnému provádění této metody je nutné disponovat genderově senzitivními statistikami, které nenadržují některému z pohlaví. Na základě příslušných dat je možné vytvořit výše uvedenou analýzu, na kterou navazuje konkrétní specificky zaměřené řešení. Mezi mezinárodní organizace, které aplikaci této metody aktivně podporují patří např. Rada Evropy, Evropská Unie, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Organizace spojených národů a další.⁶⁰

Jako příklad uvádím report z mezinárodní konference Mainstreaming Gender Equality in the European Research Area, Řím, 3.12. 2003 (Příloha 1).⁶¹



Obr. 2.4 Gender mainstreaming

⁵⁹ Zdroj: *Co je to gender mainstreaming* [online]. [cit. 2010-4-1].

Dostupné z: < http://www.transgender.cz/cs-zurnal-postrehy-co_je_to_gender_mainstreaming-797>

⁶⁰ Zdroj: *Metodika genderového auditu Městského/Obecního úřadu* [online]. [cit. 2010-4-2].

Dostupné z: < <http://www.proequality.cz/res/data/003/000397.pdf>>

⁶¹ Zdroj: *Report z mezinárodní konference Mainstreaming Gender Equality in the European Research Area, Řím, 3.12. 2003* [online]. [cit. 2010-4-6].

Dostupné z: < http://www.cec-wys.org/kontext/fedc59fa/6_Conferenza_Europea.pdf>

2.3.7 Gender audit

Audit byl původně chápán pouze ve spojení s účetní uzávěrkou organizace. V současné době jsou však zpracovávány i audity, které jsou nástrojem pro zlepšení procesů a potvrzení správnosti procesů a jsou chápány jako poradenská činnost vedoucí k efektivnějšímu vynakládání finančních prostředků.⁶²

Audit je Českou komorou auditorů definován jako „systematický proces vyhodnocování postupů, s cílem zjistit míru souladu postupů a stanovených kritérií.“ Výsledkem je Auditorská zpráva, která shrnuje kvalitu, podmínky nebo stav zkoumaného procesu.⁶³

Genderový audit je druh sociálního auditu, který posuzuje sociálněpsychologické aspekty fungování organizace a je zaměřen především na řízení lidí (řízení lidských zdrojů) v rámci firmy. Identifikuje případné diskriminační chování z důvodů pohlaví – a to vědomé nebo nevědomé, zjišťuje a popisuje aktuální atmosféru v organizaci (měkká data) a nastavení nediskriminačních a srozumitelných procesů (tvrdá data). Gender audit také analyzuje kulturu organizace uvnitř i navenek, včetně prezentace organizace na trhu, její dlouhodobé strategické plány, a to včetně případných dopadů rozhodnutí na okolí. V rámci genderových auditů probíhá zjišťování informací o stavu 1) na úrovni zaměstnanců a zaměstnankyň a 2) na úrovni organizačních struktur, a to s hlavním cílem vysledovat případné problematické oblasti.⁶⁴

⁶² Zdroj: *Generový audit... audit nebo poradenství?* [online]. [cit. 2010-4-2]. Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=326> >

⁶³ Zdroj: *Generový audit... audit nebo poradenství?* [online]. [cit. 2010-4-2]. Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=326> >

⁶⁴ Zdroj: *Generový audit... audit nebo poradenství?* [online]. [cit. 2010-4-2]. Dostupné z: < <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=326> >

3 Analytická východiska CSR v konkrétním podniku

V praktické části mé práce se zaměřím na gender aktivity společnosti NOWACO Opava, s.r.o., která patří do skupiny NOWACO.

3.1 Profil společnosti

Začátek

Po zkušenostech v přepravě a dvanáctileté praxi v exportu potravin se Dán Preben Nielsen rozhodl osamostatnit a v roce 1972 založil se svou ženou Juttine společnost NOWACO. Firma tehdy začínala s jedním zaměstnancem a inspirací k jejímu názvu bylo Juttinino dívčí jméno Nowak. První kancelář si manželé Nielsenovi zřídili v podkrovním pokoji vlastního domu, který však po několika letech museli uvolnit pro svou prvorozenou dceru.⁶⁵

Vlastní kanceláře

Firma potom přesídlila do nové budovy a prudce expandovala. V roce 1977 se kanceláře přestěhovaly do ještě většího objektu aby pojaly stále přibývajících zaměstnance. Zde společnost



působila tři roky až do roku 1980, kdy se opět přestěhovala do současného působiště na Kong Chr. Allé v Aalborgu. Rozvoj a renovace během úspěšných let udělaly z tohoto místa atraktivní a dobře fungující prostředí pro více než 30 zaměstnanců. Vysoká úroveň kvalifikovaných pracovníků a sledování zásad trhu zaručila firmě kontinuální rozvoj.⁶⁶

Milníky na cestě

V roce 1975 byla otevřena první zahraniční pobočka v San Franciscu, která začala exportovat zemědělské produkty z USA do Hong Kongu, Singapuru, Malajsie a na Střední východ. Z mnoha důvodů včetně vysokého kurzu dolaru, však byla činnost pobočky zastavena.

⁶⁵ Zdroj: *Příběh firmy Nowaco* [online]. [cit. 2010-4-8].
Dostupné z: < <http://www.nowaco.cz/about.php3> >

⁶⁶ Zdroj: *Příběh firmy Nowaco* [online]. [cit. 2010-4-8].
Dostupné z: < <http://www.nowaco.cz/about.php3> >

V roce 1976 byla založena exportní společnost NOWAMEAT, která se specializovala na norský a švédský trh.

V roce 1988 zahájila činnost kancelář v Hamburgu, která se zaměřila na vybrané východoevropské a balkánské trhy a také na domácí německý trh. V roce 1990 navázalo NOWACO mezi prvními společnostmi kontakty ve Východní Evropě. „Mužem v Praze“ se tehdy stal Bohumil Volf (dnešní generální ředitel Nowaco Czech Republic s.r.o.). Původní myšlenkou byl export zemědělských produktů. Časem se však ukázalo, že import je mnohem zajímavější aktivitou než export. Velmi brzy se vytvořila potřeba dalších zaměstnanců a v roce 1992 tak byla založena společnost NOWACO Czechoslovakia s.r.o.

V průběhu devadesátých let vznikaly další distribuční pobočky na Slovensku, v Bulharsku, Maďarsku, Litvě a v Petrohradu.

NOWACO se stalo celosvětově významnou společností v oblasti exportu, importu, výroby a distribuce potravin s zemědělských plodin operující na třech kontinentech.⁶⁷

Současnost

NOWACO v České republice zaujímá vedoucí roli v distribuci mražených, chlazených a čerstvých potravin. Ze dvou distribučních dep vyjíždí i do těch nejdlejších koutů republiky 6x týdně 200 distribučních vozů denně, které jejím zákazníkům přepraví na 800 tun výrobků.



Vlastní továrna v Opavě vyprodukuje denně tuny výrobků od bramborových kroket, přes sortiment hotových jídel a zeleninových směsí, až po oblíbené zmrzliny vlastní značky PRIMA.

Ze závodu NOWAMEAT v Kralupech nad Vltavou denně dovezou jejím zákazníkům více než 7 tun čerstvého masa a masných výrobků. Balírna čerstvých a mražených ryb v kralupském areálu pokrývá svou kapacitou potřebu celé skupiny NOWACO. Všechny výrobní a zpracovatelské provozy jsou pod pravidelnou hygienickou kontrolou a splňují ty nejpřísnější hygienické normy a předpisy.

Ještě před vstupem do EU vydalo NOWACO nemalé částky na rekonstrukci a stavbu nových provozů, aby moderní výrobní linky splnily vysoké požadavky dozorčích orgánů i jejích zákazníků.

⁶⁷ Zdroj: *Příběh firmy Nowaco* [online]. [cit. 2010-4-8].
Dostupné z: < <http://www.nowaco.cz/about.php3> >

Dnes jsou schopni skladovat po celé republice více než 25000 palet se zbožím, což by představovalo 780 plně naložených kamionů, které by na dálnici vytvořily kolonu dlouhou 15 kilometrů.

Jen v České republice NOWACO zaměstnává 1500 lidí různých profesí. Jejich síla ale není jen v zázemí, ale především ve zkušeném a profesionálním managementu. Ač to možná zní jako fráze, právě tato skutečnost vynesla NOWACO na vrchol. Přes nesporné úspěchy ale nikdy nezapomíná na ty, kteří jí dopomohli naši společnost vybudovat – její zákazníci. Jednoznačně základní podmínkou jejího úspěchu a cílem jejího snažení je spokojený zákazník.⁶⁸



Skupinu NOWACO tvoří společnosti:

NOWACO Czech Republic s.r.o.

servisní centrum v Kralupech nad Vltavou, vedení skupiny NOWACO, sklady a distribuce v Čechách

NOWACO mrazírny a.s.

depo Opava, sklady a distribuce pro Moravu

NOWACO Opava s.r.o.

výroba zmrzlin, zelenin a hotových jídel

NOWAMEAT s.r.o.

bouřárna a zpracovna masa a masných výrobků (provozovna v Kralupech nad Vltavou)

NOWACO C+C

Praha, Brno, Plzeň, Liberec, Pardubice, prodejny Cash & Carry

NOWACO Garant s.r.o.

nové depo ve Velkém Meziříčí

NOWACO Slovakia s.r.o.

dceřiná společnost na Slovensku (Nové Město nad Váhom)

NOWACO Hungary Kft.

dceřiná společnost v Maďarsku (Ráckeve)

⁶⁸ Zdroj: Příběh firmy Nowaco [online]. [cit. 2010-4-8].
Dostupné z: < <http://www.nowaco.cz/about.php3> >

3.2 Aplikace části gender auditu v Nowaco Opava s.r.o.

Dne 12. 4. 2010 jsem měla schůzku s panem ředitelem NOWACO Opava s.r.o. Janem Vilímcem, na které jsme probírali gender aktivity firmy.

Předem jsem si připravila otázky spadající do gender auditu, avšak aplikovat celý gender audit na firmu NOWACO Opava s.r.o. nebylo možné z hlediska časové náročnosti a nutnosti sdělení různých interních informací. Proto jsme se s panem ředitelem Vilímcem dohodli na té části gender auditu, která se týká pouze gender. Zde spadají: cíle podniku, organizační schéma, personální politika, rozhodovací procesy, institucionální zabezpečení politiky generové rovnosti, styly práce a povaha mezi nadřízenými a podřízenými, politika firmy v oblasti generové rovnosti, vnímání a hodnocení politiky generové rovnosti v rámci firmy, vzdělávání v generové problematice a generové aspekty v komunikačních systémech firmy. Do každé z těchto oblastí vždy spadá několik otázek, jež jsme s panem Vilímcem diskutovali (Příloha 2).

CÍLE PODNIKU

- *Má vaše firma nějaké konkrétní cíle týkající se genderové rovnosti?*

„Ne, naše firmy nemá nastavené žádné konkrétní cíle, které by se této gender rovnosti týkaly.“

- *Do jaké míry přispívají ostatní cíle firmy k prosazování genderové rovnosti?*

„Důležité je, abychom nedělali rozdíly mezi muži a ženami, ale nejsou uvedena žádná procenta přispívání ostatních cílů. Naše cíle jsou založeny na tom, že je gender automatická, není zde žádná podpora pro gender.“

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA, VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ GENDEROVÁ SEGREGACE PRACOVNÍCH POZIC

- *Jaká je náplň činnosti jednotlivých oddělení a jak zohledňuje genderovou rovnost?*

„V naší firmě je 12 oddělení, kde každé oddělení má svého zástupce.

Například ve **VÝROBĚ** máme jednu vyloženě mužskou práci -tunel- pracuje se zde v mrazu a pochybuji, že by tuto práci chtěla dělat nějaká žena. Myslím si, že u nás na 95% funguje

genderová rovnost, avšak jsou zde i takové pozice, kde se preferují muži, např. těžké práce či práce v mrazu, avšak není to podmínkou a ani to není uvedeno v žádné interní směrnici.

Dále, na **ÚDRŽBĚ** preferujeme spíše muže, náplní práce je zde seřizování strojů a jejich údržba. Výhodou je, že se na tuto pozici ženy ani nehlásí, je to přirozený běh věcí.

Na **TECHNICKÉ ODDĚLENÍ**, což je kotelna a strojovna se taktéž hlásí pouze muži. Je zde stejná situace jako na údržbě.

V **LABORATOŘI** máme pouze ženy. Zaměstnávali jsme zde i dva muže, ale na tyto pozice se hlásí spíše ženy. Nebráníme se přijímání mužů.

Na oddělení **TECHNOLOGIE** pracují čtyři ženy a tři muži, je to bez problémů.

SKLAD - zde z dvacetiosmi zaměstnanců jsou pouze tři ženy, které jsou rovnocenné mužům, vykonávají stejnou práci. Výběr na tyto pozice je založen na poptávce po pracovních pozicích, více se zde hlásí muži.

V **OBCHODNÍM ODDĚLENÍ** vládne absolutně rovnocenný přístup, jsou zde tři ženy a dva muži.

Na **FINANČNÍM ODDĚLENÍ** pracují pouze ženy, ale je to dáno přirozeně, muži se zde nehlásili.

IT ODDĚLENÍ spravuje jeden člověk a tím je muž.

PERSONÁLNÍM ZÁLEŽITOSTEM se věnuje taktéž jeden člověk a tou je naopak žena.

Management firmy zastupuje šest mužů a šest žen. V **TOP MANAGEMENTU** jsou dva muži a jedna žena. V **MIDDLE MANAGEMENTU** pracují čtyři muži a pět žen.“

- *Jak jsou popsány jednotlivé pracovní pozice (na kolik jsou definovány jako ženské/mužské)?*

„V popisu pracovních pozic není specifikováno, že se mohou hlásit pouze ženy či muži. Avšak existují preference - odvíjejí se od charakteru pracovní pozice. Na určité pozice preferujeme ženy, na jiné muže.

Orientujeme se podle poptávky a nabídky na trhu práce. Obsazování pracovních pozic se z velké části řídí tím, kdo se na dané pozice hlásí a akceptuje dané podmínky.“

- *Jak probíhá výměna lidí na vedoucích pozicích?*

„Tato výměna není nijak speciálně dána, probíhá přirozeně (např. odchod do důchodu, neplnění pracovních povinností či organizační změnou ve firmě).“

PERSONÁLNÍ POLITIKA: VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ/KYŇ, VZDĚLÁVÁNÍ, KARIÉRNÍ SYSTÉM, PLATOVÁ POLITIKA

- *Jak jsou inzerovány pracovní příležitosti a jak probíhá výběrové řízení?*

„Volné pracovní pozice v sekci **výroba** nejčastěji inzerujeme v místním tisku nebo předáváme k nabídce úřadům práce, popř. školám anebo nabíráme pracovníky na doporučení.

V **ostatních úsecích** dáváme přednost individuálnímu vyhledávání. Daný vedoucí úseku si vyhledává adekvátního pracovníka sám, popř. využije možnosti inzerátu či pomoci personální agentury.

Každý vedoucí pracovník si výběrové řízení řeší sám, u nás neexistují výběrové komise, já jako ředitel nemusím každého nového zaměstnance schvalovat. Výběrové řízení je plně v zodpovědnosti vedoucího pracovníka.“

- *Jaké je obvykle složení výběrových komisí z hlediska zastoupení žen a mužů?*

„V naší firmě nezasedají výběrové komise.“

- *Jaké jsou možnosti kariérního postupu?*

„Kariérní postup je možný, závisí na schopnostech a úsilí pracovníka. Každý z pracovníků se může dostat až „nahoru“, nikdo není omezen.

Možnosti zde jsou, i příklady lidí, kteří se dokázali dostat až do managementu. Naše firma expanduje v rámci akvizic (nakupujeme firmy), a díky tomu může člověk „skočit“ hodně nahoru.“

- *Jaká je platová politika v rámci vaší firmy a jaké jsou průměrné platy žen a mužů na jednotlivých úrovních řízení?*

„Naším cílem je získat co nejvíc za co nejmíň, jako každá firma. Platy jsou opět ovlivňovány nabídkou a poptávkou na trhu práce, snažíme se i sledovat platy v konkurenčních firmách a dostupnost zaměstnanců na trhu práce.

Například v roce 2007, když byla nezaměstnanost pět procent, nebylo možno sehnat člověka, nároky na platy se zvyšovaly. V dnešní době se hlásí o práci více a více lidí, tudíž i nároky lidí na peníze se snižují. Vše závisí na ekonomice státu.

V naší firmě nemáme platy rozděleny do platových tříd. Platová politika každého oddělení je řešena dohodou mezi mnou (ředitelem) a vedoucím daného oddělení. V rámci každého oddělení platí určitá pravidla, avšak tato pravidla nejsou psaná.

O zvyšování platů se vedou diskuze. Odměny závisí na každém z pracovníků, ale platy mívají na stejných pozicích stejné, neexistuje u nás žádný superprémiový řád.

Pokud by byly výdělky firmy větší, rád bych platy zvýšil. Působím v této firmě pět let a každým rokem jsme platy zvyšovali.“

- *Jaká je mobilita zaměstnanců/kyň v rámci firmy a jaké faktory na ni mají vliv?*

„Ve firmě je 350 zaměstnanců, jejich mobilita je velmi malá. Někdy se střídají v rámci oddělení.“

- *Jak se prosazování genderové rovnosti promítá do personální politiky?*

„Genderová rovnost je absolutní součástí personální politiky.“

- *Jaké jsou názory na firmu jako na zaměstnavatele: ze strany žen a ze strany mužů?*

„Jako ředitel to nemohu posoudit. Myslím si, že je zde špatná loajalita zaměstnanců, lidé jdou pouze po penězích. Snažím se být férový, ale i tvrdý a náročný a ne až tak kamarádský.

ROZHODOVACÍ PROCESY

- *Kdo je a kdo není zahrnut do procesu rozhodování?*

„Do procesu rozhodování je u nás zahrnut pouze management.“

- *Kdo je vždy zahrnut a jaké faktory ovlivňují tento výběr (jde například jen o funkční zařazení, pozici ve vedení nebo hrají roli i další faktory)?*

„To závisí na specializaci a kvalifikaci člověka, většinou rozhoduje člověk z managementu, ale nebývá to pravidlem.“

- *Jaký podíl na rozhodování mají ženy a muži?*

„Vyplývá to z obsazenosti v managementu.“

- *Jaké formy kontroly lidí v rozhodovacích pozicích existují v rámci firmy?*

„Osobní kontrola nadřízeným a kontrola plnění rozpočtu firmy.“

INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI

- *Jak je institucionálně zajištěno prosazování genderové rovnosti?*

„Institucionálně nemáme prosazování genderové rovnosti zajištěno.“

- *Jaké nástroje jsou k dispozici k zajištění této agendy?*

„Nemáme žádné speciální nástroje.“

- *Jak firma sleduje problémy jako je sexuální obtěžování či diskriminace na základě pohlaví a jak jsou tyto problémy řešeny?*

„Tomuto tématu se více věnují vedoucí pracovníci, existuje zde schránka důvěry, nebo pracovníci mohou napsat přímo mně, jsou k tomu pobízeni.“

STYLY PRÁCE A POVAHA VZTAHŮ MEZI NADŘÍZENÝMI A PODŘÍZENÝMI

- *Mají zaměstnanci/kyně pocit týmové práce, nebo vidí rozdíly v přístupu k ženám a mužům?*

„Nezaznamenal jsem žádný případ, kdy by se řešila nespokojenost v těchto záležitostech.“

- *Jaký je profil „modelové/ho“ zaměstnance/kyně z hlediska genderu?*

„U nás není gender až tak zohledněno, závisí to na okolnostech, každý zaměstnanec je jedinečný. Nejlepší by byl ženo-muž.“

- *Jaké názory panují ohledně gay a lesbické problematiky?*

„Mám dojem, že zaměstnáváme lesbičky. Pokud to ve firmě nevyvolává žádné problémy, je to jen dobře. Bohužel, nemáme řešeno, zda jsou nebo nejsou tito lidé nějakým způsobem diskriminováni.“

POLITIKA FIRMY V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOSTI

- *Jakou má firma tradici, pokud jde o prosazování genderové rovnosti?*

„Myslím si, že prosazuji genderovou rovnost celých pět let, co působím ve firmě. Snažím se ji prosazovat jak v myšlenkách, tak činech.“

- *Existují specifické plány, programy, granty, aktivity, opatření zaměřené konkrétně na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (a dalších skupin vymezených kategorií gender, které jsou na tomto základě znevýhodněny)?*

„Bohužel nic takového nemáme.“

- *Kdo má v rámci firmy největší vliv na to, zda jsou genderové otázky brány vážně, či zda jsou zanedbávány?*

„Největší vliv má celý management.“

- *Jaká opatření pro sladování rodinného a pracovního života jsou v rámci firmy uplatňována?*

„Některým pracovníkům je umožněno pracovat mimo systém střídání v třísměnném provozu. Poskytujeme i pomoc zaměstnancům v případě nouze (např. při úmrtí blízké osoby). I v jednosměnném provozu umožňujeme flexibilně upravený nástup do práce (např. při mateřské).

Bývalí pracovníci v důchodu mají možnost nadále chodit do firemní jídelny, mohou také nakupovat standardní výrobky za levnější ceny.“

- *Jak se prosazování genderové rovnosti promítá do spolupráce s partnerskými organizacemi?*

„Dle mého názoru nijak.“

- *Jaké systémy, metody a nástroje používá firma při prosazování genderové rovnosti?*

„Pouze osobní přístup managementu.“

VNÍMÁNÍ A HODNOCENÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI V RÁMCI FIRMY

Prosazování politiky genderové rovnosti závisí zcela zásadně na tom, nakolik se zaměstnanci/kyně firmy a volení zástupci/kyně ztotožní s jejími východisky a principy. Je proto klíčové zjistit:

- *Jaká je úroveň povědomí o genderové problematice, o diskriminaci na základě pohlaví, o problematice sexuálního obtěžování či o gay a lesbické problematice?*

„Nevím o tom, jaké má kdo povědomí o gender u nás ve firmě.“

- *Jak otevření jsou vůči prosazování genderové rovnosti lidé na vedoucích pozicích?*

„Já gender prostě nevnímám, беру to jako samozřejmost, vybírám lidi podle jejich schopností. Osobně, mou prioritou je vybírat a zaměstnávat takové lidi, kteří odvádí kvalitní práci, je na ně spoleh a nejsou s nimi problémy. Pokud bych se měl rozmyslet mezi Romem, o kterém vím, že nepracuje tak kvalitně jako Čech, určitě dám přednost Čechovi, se kterým nebudou problémy. Ale ne proto, že bych chtěl Roma nějakým způsobem diskriminovat, nýbrž z ekonomického hlediska. Vždy závisí na zkušenostech, vzdělání a vlastnostech člověka.“

Zaměstnáváme Romy, Vietnamce i Mongolce, nepotřebujeme v tomto směru nic prosazovat, nemáme předsudky.

Nezáleží mi na tom, zda zaměstnám staršího člověka, Roma nebo jinou etnickou skupinu, vždy posuzuji lidi dle odvedené práce a jejich schopností a trochu mi vadí ohlížet se na gender problematiku, abych měl ve firmě tolik a tolik starších lidí, Romů atd. Pro firmu je vždy rozhodující její výstup. Souhlasím s dáním příležitosti všem.

- *Jaké je povědomí vedení firmy o interních či externích kritických hlasech ve vztahu k jeho angažovanosti v oblasti genderové rovnosti?*

„Podle mého je nedostatek v tom, že se na kritické hlasy neptáme, měli bychom se o to více zajímat, budu nad tím přemýšlet. Chtěl bych znát nějaké nástroje či metody, jak se dostat blíže k lidem, aby měli možnost říci, co mají na srdci.“

VZDĚLÁVÁNÍ V GENDEROVÉ PROBLEMATICE

Vzdělávání je klíčovou podmínkou prosazování jakékoliv politiky, genderovou rovnost nevyjímaje. Měli bychom proto zjistit, zda:

- *Má firma explicitně formulované potřeby ve vzdělávání, které souvisí s prosazováním politiky genderové rovnosti?*

„Nemáme. Opakuji se, ale genderovou rovnost bereme jako samozřejmost.“

- *Jsou vzdělávací programy v souladu s těmito potřebami?*

„Nejsou. V našich vzdělávacích programech se otázky týkající se gender neřeší.“

GENDEROVÉ ASPEKTY V KOMUNIKAČNÍCH SYSTÉMECH FIRMY

Vzdělávání nelze omezit pouze na formální vzdělávací systém firmy, protože neformální vzdělávání probíhá na každodenní bázi. Jednou z klíčových oblastí zájmu je proto interní a externí komunikace. Důležité je přitom věnovat pozornost nejen obsahu komunikace, ale i jejím formám. Především jde o to, zda:

- *Jsou shromažďovány, upravovány (do přijatelné formy) a šířeny informace relevantní z hlediska genderové rovnosti? Kdo to má na starosti?*

„Nejsou šířeny žádné informace, necítíme potřebu vykřikovat do světa GENDER!“

DALŠÍ OTÁZKY SOUVISEJÍCÍ S GENDER AUDITEM

- *Ptáte se vašich zaměstnanců, jak jsou spokojení v práci a jaká opatření nebo zlepšení by uvítali?*

„V rámci individuálního pohovoru ano, systematicky se však neptáme.“

- *Snažíte se o vytvoření různorodých týmů z hlediska pohlaví a věku?*

„Naší prioritou je hlavně posouzení schopností a vědomostí člověka, není důležitý věk, pohlaví ani sexuální orientace. Důležité je, aby tým jako celek odvedl dobrou práci.“

- *Odměňujete své zaměstnance a zaměstnankyně za stejnou práci stejným platem?*

„Ano.“

- *Jsou rovné příležitosti součástí vašich firemních hodnot?*

„Ano, jsou součástí firemních hodnot, ale není to nikde písemně zakotveno.“

- *Nabízíte pružnou pracovní dobu a další flexibilní formy práce jako sdílení pracovního místa, stlačený týden či částečné úvazky?*

„Ano, ale pouze vyjímečně a jen na vybraných pozicích. Částečné úvazky poskytujeme minimálně nebo vůbec.“

- *Mohou vaši zaměstnanci a zaměstnankyně pracovat z domova?*

„Vyjímečně ano, ale to záleží spíše na vedoucích, jak si to na daném oddělení nastaví.“

- *Udržujete kontakt s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené?*

„Většinou neudržujeme.“

- *Máte vypracovaný plán jak postupovat v případě sexuál. obtěžování a šikany?*

„Bohužel nemáme, řešíme to individuálně. Mnoho takových případů se u nás nevyskytuje, není potřeba mít plán.“

4 Návrhy a doporučení

Z klíčového rozhovoru s panem ředitelem NOWACO Opava s.r.o. Janem Vilímcem vyplynulo, že se gender problematikou ve firmě nezabývají a genderovou rovnost považují za samozřejmost, proto necítí potřebu tuto problematiku více rozvíjet či dostávat do podvědomí zaměstnanců.

Velmi s panem ředitelem Vilímcem sympatizuji, oceňuji jeho praktičnost, pohotovost při odpovědích i zajímavé názory, jak určité situace řešit. Dokázal mne mnohdy překvapit svými argumenty, jež vyplývaly z jeho letité praxe.

Obzvlášť mne zaujal postoj pana Vilínce k psaným pravidlům chování zaměstnanců, která striktně odmítal. Tvrdil, že žádná taková psaná pravidla nejsou nutná, nepotřebují etický kodex ani pracovní řád, neboť každý problém se zaměstnancem řeší osobně a individuálně. Zastává názor, že pokud bude chtít zaměstnanec porušit určitá pravidla, tak jej poruší, i když budou psaná nebo nebudou.

Mým názorem je, že pan ředitel Vilímc je sice veliký a schopný praktik, avšak některé záležitosti dokázal posuzovat a řešit jen ze svého úhlu pohledu. To však neznamena, že by nebyl otevřen novým nápadům a metodám.

Doporučovala bych tedy pro firmu NOWACO Opava s.r.o. **vypracovat etický kodex**, který přece jen vymezuje hranice chování pro pracovníky firmy i subjekty mimo organizaci. Je důležité písemným kodexem signalizovat vnějšímu světu snahu firmy o etické postupy. Dále je důležité stanovit určité meze, které znemožní zaměstnancům, aby nepokládali své neetické chování za přijatelné.

Etický kodex také usnadňuje rozhodování, formuje prostředí, které napomáhá prosazování etických postupů, pokud je firma či zaměstnanci v konfrontaci s nepřijatelnými nabídkami či požadavky.

Etický kodex může sloužit také jako kritérium hodnocení organizace. Dodržování pravidel a postupů daných etickým kodexem může být objektivně hodnoceno a sledováno jak vně, tak uvnitř podniku, např. širokou veřejností, médii či podnikatelskou komunitou a zaměstnanci.

Písemný kodex, jež je aktivně prosazován a dodržován napomáhá vytvářet atmosféru důvěry v organizaci, což se odráží v kvalitě vztahů se zákazníky, obchodními partnery, finančními institucemi a dalšími stakeholdery.

Firmě NOWACO Opava s.r.o. by jistě etický kodex přispěl ne jen k jednomu mnou zmiňovanému zlepšení.

V genderovém auditu jsme s panem ředitelem Vilímcem diskutovali také **Cíle firmy** NOWACO Opava s.r.o. Pan ředitel odpověděl, že v cílech firmy není zmíněna problematika gender. Proto bych navrhovala **doplnit cíle firmy o genderovou rovnost**.

V otázkách vztahujících se k **Organizačnímu schématu a k vertikální a horizontální segregaci pracovních pozic** nepovažuji za nutné vypracovávat návrhy či doporučení, neboť dle mého názoru je ve všech dvanácti oddělení dodržována genderová rovnost automaticky. Existují zde samozřejmě preference mužů či žen na určité pozice, avšak tyto preference nejsou myšleny a vnímány jako diskriminace, nýbrž např. jako ochrana žen před těžkou prací.

V sekci **Personální politika, výběr zaměstnanců, vzdělávání, kariérní systém a platová politika** bych navrhovala **upravit systém výběrových řízení**. Kromě výběrových řízení do oddělení výroba, kde jsou volná pracovní místa inzerována v tisku atd., dává vedení firmy přednost individuálnímu vyhledávání pracovníků. Neexistují zde výběrové komise, což může dle mého názoru za určitých okolností vést k diskriminaci uchazečů o práci.

Co se kariérního postupu ve firmě týče, z rozhovoru s panem Vilímcem jsem nabyla dojmu, že jsou pro všechny zaměstnance „brány otevřeny“ a záleží jen a jen na zaměstnanci samotném.

Platová politika ve firmě NOWACO Opava s.r.o. je dle mého názoru nastavena efektivně, dodržuje se zde platová rovnost za stejnou práci a dodatečné odměny jsou podmíněny úsilím pracovníků.

Navrhovala bych také **zvýšit mobilitu zaměstnanců**, jak vnitropodnikovou, tak i vně podniku. Mobilita pracovníků oživuje ekonomiku podniku a zvyšuje jeho produktivitu.

U otázky „**Jaké jsou názory na firmu jako zaměstnavatele**“ se pan ředitel Vilímcem zamyslel a odpověděl, že si myslí, že je špatná loajalita zaměstnanců ve firmě, a že lidé jdou pouze po penězích. Z mého pohledu by se vedení firmy mělo zamyslet, **jak si loajalitu zaměstnanců získat**. Pro firmu jsou loajální zaměstnanci přínosem. Ti, kteří necítí sounáležitost s firmou, u níž

jsou zaměstnání, jí mohou hodně uškodit. Mezi faktory, které ovlivňují loajalitu zaměstnanců patří hlavně komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vedení a finanční benefity. Kromě nich existuje množství dalších faktorů, které jsou důležité pro budování zaměstnanecké loajality, jejich význam se mění od jednotlivce k jednotlivci a od organizace k organizaci. Obecně, k nejdůležitějším patří odpovědnost a zajímavá práce, uznání důležitosti osobního života, ale především možnost profesního růstu a rozvoje schopností prostřednictvím vzdělávání. Tady je nutno podotknout, že zaměstnanci oceňují hlavně další vzdělávání, které považují za přínos ke svému osobnímu rozvoji a ne pouze za nutnost pro aktuální zaměstnání. V praxi to znamená, že povinná účast na školeních předepsaných zákonem loajalitu zaměstnanců nepomáhá, ale dobrovolná účast na jazykových kurzech nebo podpora dalšího vzdělávání a rozvoje manažerských a komunikačních schopností přínosná je.

U podotázek týkajících se **Rozhodovacích procesů** se zastavím jen krátce, neboť jsem zde neshledala žádné patrné nedostatky. Navrhovala bych pouze **umožnit pracovníkům na nižších pozicích podílet se také na procesech rozhodování**.

V podotázkách týkajících se **Institucionálního zabezpečení politiky genderové rovnosti** jsem shledala nedostatky v chybějícím zajištění této politiky. Firma by se měla **více soustředit na právní úpravu genderové rovnosti**. Prosazování genderové rovnosti¹ je v České republice jednou z vládních priorit, v souladu s politikou Evropské unie i s klíčovými dokumenty OSN. Princip genderové rovnosti je zakotven v české legislativě (Zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, Trestní zákoník) i ve vládních dokumentech (Priority a postupy vlády ČR v otázce prosazování rovných příležitostí žen a mužů).

Existuje navíc několik orgánů, které mají zajišťovat jeho prosazování (např. Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů). Oficiální strategií EU při prosazování genderové rovnosti je tzv. gender mainstreaming, jehož používání je závazné i pro Českou republiku, jako členskou zemi Evropské unie.

Dále mi zde chybí konkrétní řešení **sexuálního obtěžování či diskriminace na základě pohlaví**. Navrhovala bych zkonstruovat speciální firemní opatření proti diskriminaci a sexuálnímu obtěžování. Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně by mohli mít k dispozici podrobně a kvalitně zpracované směrnice, které se zaměřují na tato témata. Tyto dokumenty by měly obsahovat i konkretizovaný postup v případech (sexuálního) obtěžování na pracovišti a rozlišovat i jednorázové a opakované chování tohoto typu. Výrazným pozitivem takového

přístupu je zviditelnění tématu sexuálního obtěžování, které je v české společnosti stále bagatelizováno a jehož řešení i pojmenování se velká část firem v ČR vyhýbá a řeší pouze závažná a často opakovaná pochybení. Ve firmě by pak měla celý systém řešení stížností podporovat otevřená atmosféra a možnost přímo kontaktovat nejvyšší vedení společnosti.

K sekci **Styly práce a povaha vztahů mezi nadřízenými a podřízenými** nemám žádná doporučení. Chválím přístup pana ředitele ke gayům a lesbičkám na pracovišti, kteří pro něj nepředstavují problém.

V části **Politika firmy v oblasti genderové rovnosti** bych navrhovala **doplnit a vypracovat specifické plány, programy, granty, aktivity, opatření zaměřené konkrétně na posilování práv a postavení a sebeuvědomění žen.**

Firmě NOWACO Opava s.r.o. doporučuji také **zdokonalit strategii work-life-balance**, neboť si zaměstnankyně a zaměstnanci přejí, aby jim zaměstnavatel poskytl dobré pracovní klima, otevřenost týkající se osobních požadavků a slučitelnost rodinného a pracovního života. Krátce řečeno zaměstnanci chtějí dnes vedle spokojeného pracovního života také přátele, rodinu a volný čas. Všechny úspěšné strategie work-life-balance mají společnou jednu zásadu, a sice to, že podnikové vedení nese iniciativu a zaměstnankyně a zaměstnanci se na ní podílejí.

Z pohledu podniků přináší zlepšení nabídky péče o děti celou řadu ekonomických výhod, které se přímo odrážejí na produktivitě a konkurenceschopnosti podniku a schopnosti inovovat. Zaměstnankyně a zaměstnanci, kteří dokáží skloubit rodinu a zaměstnání, jsou spokojenější a motivovanější. Jsou výkonnější, jejich stresová zátěž se snižuje, což se projevuje ve zvýšené efektivitě práce. Jsou produktivnější, absence je u nich méně častá a jsou méně často nemocní. Jejich pracovní činnost se tím nepřerušuje. Pozitivní image podniku podporujícího rodinu zabraňuje zvýšené fluktuaci personálu a ulehčuje hledání nového personálu. Podnik podporující rodinu je atraktivním zaměstnavatelem.

Doporučovala bych také **věnovat více pozornosti metodám prosazování genderové rovnosti ve firmě**, např. prognostice, která poskytuje kromě vyvozování přesného stavu genderových vztahů také odhady budoucího vývoje a potenciálních problémů.

Skupiny otázek a odpovědí pana ředitele týkajících se **Vnímání a hodnocení politiky genderové rovnosti v rámci firmy** bych hodnotila na půl kladně a na půl záporně. Pan ředitel, jakožto člověk na nejvyšší pozici ve firmě, byl velmi otevřen prosazování genderové rovnosti,

žádná národnostní menšina či jiná než česká národnost pracovníka pro něj nebyl problém. Jediný nedostatek jsem shledala **v komunikaci ze strany vedení**, jež se neptá na kritické hlasy svých zaměstnanců. Správná komunikace se zaměstnanci je nezbytná pro úspěch každé společnosti. Nedostatečná informovanost a špatně zvolený způsob komunikace vedou dlouhodobě k výraznému snížení produktivity práce zaměstnanců, k jejich demotivaci a vysoké fluktuaci. Je potřeba pečovat o interní komunikaci, nezamlčovat negativní zprávy a dbát také na vystupování svých zaměstnanců.

Velké nedostatky firmy NOWACO Opava s.r.o. jsem zjistila při zpracovávání otázek a odpovědí spadajících do části **Vzdělávání v genderové problematice**, kde firma nemá formulovány potřeby ve vzdělávání, které souvisí s prosazováním politiky genderové rovnosti a vzdělávací programy firmy nejsou v souladu s těmito potřebami. Vzdělávání je klíčovou podmínkou prosazování jakékoliv politiky, genderovou rovnost nevyjímaje, proto bych navrhovala firmě **zaměřit pozornost na vzdělávací programy** týkající se gender problematiky.

V poslední části **Další otázky související s gender auditem** považuji za nedostatečný zájem vedení firmy o spokojenost zaměstnanců a jaká opatření a zlepšení by v práci uvítali. Pan ředitel Vilímcěk odpověděl, že se při individuálním pohovoru zaměstnanců ptají, komplexně však ne. Doporučovala bych provést ve firmě **výzkum spokojenosti zaměstnanců**, díky kterému firma odhalí své nedostatky ve vedení lidí a bude moci pružněji reagovat a předcházet problémům spojených s pracovní nespokojeností.

Dále doporučuji **písemně zakotvit rovné příležitosti do firemních hodnot**.

Zvýšenou pozornost doporučuji firmě NOWACO Opava s.r.o. **věnovat formám pracovních úvazků, popř. sdílení pracovních míst či stlačenému týdnu**. Avšak je jasné, že v třísměnném provozu není pracovní flexibilita zaměstnanců žádoucí.

Navrhovala bych také **vypracovat konkrétní plán postupu v případě sexuálního obtěžování a šikany na pracovišti**. K tomuto postupu by měl napomáhat etický kodex firmy, popř. vydání opatření managementu firmy či jmenování stálé komise pro řešení stížností a také pravidelné vzdělávání managementu i ostatních zaměstnanců v dané problematice.

5 Závěr

Tématem mé diplomové práce je Společenská odpovědnost firem se zaměřením na sociální pilíř, což v současné době prezentuje nové tendence v podnikatelských strategiích, jenž zajímají čím dál více firem a organizací.

Pomocí knižních a internetových pramenů se mi podařilo do dané problematiky proniknout z teoretického hlediska a vytvořit si rozhled o aktivitách CSR, o možnostech péče o lidský kapitál a také o problematice rovných příležitostí (gender studies). Avšak do praxe mě uvedla možnost realizovat část gender auditu ve společnosti NOWACO Opava s.r.o., díky kterému jsem získala informace o stávající situaci v podniku, o orientaci firmy v genderové problematice, o potřebách firmy i jejích nedostatcích.

Výsledky mé práce jsou obsaženy v kapitole Návrhy a doporučení, kde jsem se snažila podat ucelený přehled všech konkrétních návrhů, postupů, doporučení a možných řešení nedostatků firmy i komplikovaných situací. Smyslem diplomové práce je vypracovaný návod, jak dostat gender problematiku do povědomí managementu i zaměstnanců, jak postupovat v případě diskriminace a obtěžování a také jak zlepšit komunikaci se zaměstnanci firmy nebo také jak se chovat jako společensky odpovědná firma.

Závěrem bych podotkla, že i když firma NOWACO Opava s.r.o. nemá problematiku gender interně ošetřenou, daří se jim z komplexního hlediska prosazovat politiku rovných příležitostí.

Do budoucna věřím, že společensky odpovědných firem bude nadále přibývat a o jejich příkladných aktivitách se bude stále více komunikovat, neboť pokud chce společensky odpovědná firma maximálně využít přínosů CSR, ať už zlepšení vztahů se zákazníky, posílení reputace firmy a důvěryhodnosti či větší přitažlivost pro investory, musí své aktivity cíleně prezentovat. Teprve pak začne působit jako dobrý příklad a znásobí přínosy přijetí konceptu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. Business and Society*. 1999, vol. 38, no. 3, p. 268-295, překlad Blažek, Doležalová, Klapalová.

DEMIRAG, I. *Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2005. 378 p. ISBN 1-874819-56-X.

DUDOVÁ, R.; KŘÍŽOVÁ, A.; FISCHLOVÁ, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8

KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

PRSKAVCOVÁ M., MARŠÍKOVÁ K., ŘEHOŘOVÁ P., ZBRÁNKOVÁ M. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 164 s. ISBN 978-80-7372-289-0.

PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

Elektronické publikace

FIALOVÁ E.; SOUSTOVÁ I; HAVELKOVÁ B. Diskriminace a právo. [online]. 2007, s. 56 [cit. 2010-1-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace> >.

GENDER STUDIES. *Rovné příležitosti do firem*. [online]. 2007, s. 28 [cit. 2010-1-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.genderstudies.cz/publikace> >.

KUBÁLKOVÁ, P. *Sociální nebo marketing?* [online]. [cit. 2010-1-04]. Dostupné z: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2043761&als%5Bnm%5D=2044443>>.

GENDER STUDIES. . *Women on the Labour Market: Today and in the Future*. [online]. 2007, s. 62 [cit. 2010-1-12]. Dostupný z WWW: <http://www.genderstudies.cz/download/Woman_On_The_Labour_Market.pdf>.

GREEN PAPER. *European Communities 2001* [online]. [cit. 2010-1-5]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm>.

Internetové stránky

URL: <<http://www.csr-online.cz>>
URL: <<http://www.rovneprilezitosti.cz>>
URL: <<http://www.genderstudies.cz>>
URL: <<http://www.ekscr.cz>>
URL: <<http://www.feminismus.cz>>
URL: <<http://www.blf.cz>>
URL: <<http://http://www.etickeforumcr.cz>>
URL: <<http://http://www.responsibility.cz>>
URL: <<http://http://www.csrconsult.cz>>
URL: <<http://http://www.eben-net.org>>
URL: <<http://http://www.iblf.org>>
URL: <<http://http://www.business-ethics.org>>
URL: <<http://http://www.bitc.org.uk>>
URL: <<http://http://www.goodcorporation.com>>
URL: <<http://http://www.ethicsworld.com>>
URL: <<http://http://www.donorsforum.cz>>
URL: <<http://http://www.csrwire.com>>
URL: <<http://http://www.nowaco.cz>>
URL: <<http://http://www.transgender.cz>>
URL: <<http://http://www.proequality.cz>>
URL: <<http://http://www.transparency.cz>>
URL: <<http://http://www.businessinfo.cz>>
URL: <<http://http://www.csreurope.org>>
URL: <<http://http://www.zpravodaj.feminismus.cz>>
URL: <<http://http://www.cec-wys.org/>>

SEZNAM ZKRATEK

CRM	Cause Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Kč	Koruna česká
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public Relations
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
USA	United States of America
VB	Velká Británie

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....
Bc. Lucie Kostovská

Adresa trvalého pobytu studenta:

K Lesu 1536/17

794 01 Krnov, Pod Bezručovým vrchem

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1** Report z mezinárodní konference Mainstreaming Gender Equality in the European Research Area, Řím, 3.12. 2003
- Příloha 2** Otázky ke gender auditu pro společnost NOWACO Opava s.r.o.

PŘÍLOHA 1

Gender mainstreaming ve vědě

Report z mezinárodní konference *Mainstreaming Gender Equality in the European Research Area*, Řím, 3.12. 2003

Kateřina Šaldová

Gender mainstreaming a debaty o jeho implikacích a významech se za poslední roky staly nedílnou součástí úvah (nejen) o zastoupení a situaci žen ve vědě, respektive o genderu a vědě a výzkumu obecně. Potvrzením tohoto trendu byla i konference s názvem **Mainstreaming Gender Equality in the European Research Area**, která se konala dne 3.12.2003 v Římě pod záštitou italského předsednictví Evropské unii. Význam této konference byl částečně ovlivněn právě jejím statutem – jednalo se o mezinárodní konferenci pořádanou s cílem poukázat na italský zájem o problematiku žen ve vědě, respektive o genderový mainstreaming ve vědě, zároveň se diskutovalo poměrně ožehavé téma, na něž by bylo lepší vytvořit spíše menší pracovní skupiny či vícedenní workshopy. Konferenci navštívilo velké množství výzkumnic, výzkumníků a zájemců o problematiku genderu ve vědě z mnoha evropských států, z Evropské komise i z řad studujících i vyučujících místní *University degli Studi Roma Tre*, jež celou akci spolupořádala a koordinovala. Přes mnohé obavy nakonec velikost celé akce na překážku složitosti tématu nebyla, spíše naopak.

Celá jednodenní akce byla rozdělena do tří základních tematických sekcí, jimž předcházela úvodní řeč rektora *University degli Studi Roma Tre* Guida Fabianiho a ministra školství Guida Possa. Po těchto spíše symbolických vystoupeních, jež zdůraznila obecnější souvislosti a zájmy italského školství o větší zastoupení žen již v nižších stupních vzdělávacího procesu, následovalo krátké uvedení do problematiky genderového pohledu na vědu a genderového mainstreamingu obecně, jehož se zhostily kromě hlavní organizátorky celé akce profesorky moderní historie na *Università degli Studi Roma Tre* a předsedkyně pracovní skupiny „Ženy a věda“ při italském Ministerstvu školství a výzkumu paní *Francesca Cantu*, také předsedkyně sekce *Women and Science* při *DG Research EC* *Nicole Dewandre* a *Francesca Brezzi*, delegátka Komise pro rovné příležitosti při *Università degli Studi Roma Tre*. Při úvodní řeči seznámila profesorka Cantu účastníky a účastnice s programem konference, který systematicky mapoval nejzásadnější otázky týkající se problematiky žen ve vědě a genderového mainstreamingu jakožto možného nástroje kýžených změn. Zásadním bodem bylo poukázání na to, že diskurz genderového mainstreamingu nastoluje díky rétorice dosud nevyužitých či

neobjevených lidských zdrojů často problematické implikace. Problematické „zapomínání“ na otázku lidských práv (ženská práva jsou lidská práva) bývá totiž paradoxně překážkou, na níž koncept mainstreamingu naráží. Vědomější reflektování problémů a možných výhod generového mainstreamingu se dále rozvíjelo v jednotlivých sekcích skrze konkrétní příspěvky, které většinou uvažovaly o tomto nástroji rovné politiky v hlubších, strukturálně-mocenských souvislostech.

Následující čas byl tedy rozčleněn do tří základních sekcí nesených na první pohled klasickými otázkami, které se podrobně věnovaly nejproblematičtějším místům spojenými s tématem žen ve vědě. Seskupení sekcí nicméně představovalo poměrně originální počín a umožnilo uchopit téma skrze nová prizmata a možné náhledy.

První sekce se věnovala otázce „**Měření a zkoumání nerovností ve vědě**“ jako nutnému začátku při nastolování agendy rovných příležitostí a snaze o změnu stávající situace, druhá nesla název „**Promoting new competencies through gender mainstreaming**“ - tedy jakýsi pokus o úvahu nad genderově zasazeným výzkumem, jeho know-how a dalšími přínosy a třetí se týkala „**Viditelnosti (respektive neviditelnosti) žen ve vědě**“, významu této skutečnosti a strategiím, jež by pomáhaly zlepšit situaci a vytvářet ženám ve vědě příznivější podmínky z hlediska PR.

První sekce, v níž představily své příspěvky především zástupkyně větších komisí a výzkumných center věnujících se rovným příležitostem ze statistického pohledu, otevřela konferenci již poměrně otřepaným konstatováním, že **žen je ve vědě skutečně málo**. Tento nepřekvapující fakt byl dále rozvinut především v příspěvku *Marge Fauvelle*, členky sekce Women and Science při DG Research EC, která představila novou publikaci statistického departementu Unit Women and Science nesoucí hrdý titul „**She Figures 2003: Women and Science, Statistics and Indicators**“. Tato publikace, jež zahrnuje statistické údaje týkající se žen ve vědě a vzdělávacím procesu všech stupňů a pozic obecně, znamená jistý průlom do současného stavu statistických indikátorů a krok ke kýžené změně stavu nerovnosti pohlaví. Marge Fauvelle seznámila účastníky a účastnice konference kromě základních výsledků celého sběru dat také s průběhem a fázemi celého projektu. Problematicčnost získávání základních statistických informací v souvislosti s genderem představovala jednu z největších překážek, a to i přesto, že byla založena na intenzivní spolupráci statistických korespondentek tzv. Helsinky group a nebyla zdaleka první publikací věnující se genderovým nerovnostem čistě ze statistického hlediska. Tato publikace je však, jak uvedla Fauvelle, zdaleka **nejkompletnější a nejobsáhlejší statistickým výstupem z genderového hlediska jaký máme v současné době k dispozici**. Vedle mnoha dalších zjištění snad zaujala nejvíce pozornosti tabulka srovnávající

mezinárodně počty žen pracujících skutečně jako samostatné výzkumnice a badatelky a žen tvořících jakési výzkumné „podpory“ (support staff) či zázemí jiným (mužským) kolegům – vědcům (tedy například vědkyně pracující jako administrátorky vědeckého týmu, office manažerky apod.) – zde se ukázala situace České republiky v jednom z nejhorších světů. Na druhou stranu se však také například ukázalo, že rychlost růstu počtu PhD studentek a mladých výzkumnic je mnohem větší u žen než u mužů, problémem nicméně stále zůstává tzv. skleněný strop a harmonizace vědecké práce a mateřství. Zvyšování počtu žen ve vědě bylo ale jednoznačně označeno za jedno z hlavních kritérií generového mainstreamingu. Nabízí se otázka: je ženské vědění nějak specifické, v čem je know-how genderově situovaného subjektu a lze vůbec o takovém vědění hovořit?

Na tuto (a další) otázky navazovala druhá dopolední sekce konference s názvem „**Promoting new competencies through gender mainstreaming**“. Řešilo se mnoho otázek, jež vyvstaly z jednotlivých příspěvků o konkrétních výzkumech, za všechny snad nadneseně mluví otázka následující, a totiž *Jak vlastně dělat genderově situovaný výzkum, co zkoumat a jak výsledky prezentovat?* Z přednesených příspěvků zaujal většinu posluchaček a posluchačů zejména příspěvek ekonomky *Dr. Antonelly Picchio*. Autorka se věnovala na první pohled známým souvislostem ekonomické významnosti domácích prací, brilantní podání a analytické myšlení zasazené do silného feministického kontextu však obohacovalo a představovalo tuto problematiku v nových souvislostech. Ekonomka Picchio se ve svých výzkumech dlouhodobě koncentruje na oblast ženského ekonomického potenciálu, rozuměno ekonomické významnosti domácích prací, jež nazývá **ekonomickou základnou**. Představila obecnstvu poměrně složitý model, v němž ale jasným způsobem analyticky rekonstruovala ekonomický tok společnosti fungující cyklickým způsobem a vycházející a navracející se vždy do fáze „domácí ekonomiky“, již stále nejčastěji vytváří ženy. Kromě nových informací znamenal příspěvek Antonelly Picchio ukázkovou studii jak využívat genderový mainstreaming, protože jasným a analytickým způsobem zasadil na první pohled negenderové téma jako ekonomika do genderového významu.

V podobném duchu se nesl i další excelentní příspěvek druhé části dopoledního programu konference, který přednesla koordinátorka projektu „**Medicina, ženy a zdraví**“, *Dr. Elvira Reale*. Genderové hledisko bylo tentokrát přesunuto na oblast medicíny a lékařství a Dr. Reale hovořila o několik let probíhajícím projektu, jehož se účastní doktorky z nejrůznějších oblastí lékařství a jehož cílem je odhalovat genderové předsudky, mezery a potenciální nerovnosti v lékařské praxi a výzkumu obecně. Projekt se zaměřoval jednak na „oficiální“ měření genderové rovnosti, tj. získávání dat o počtu a pozicích lékařek (soustřeďují se ženy do určitých oborů?,

mají možnost provádět stejný počet operací?, kolik je primářek, kolik docentek apod.), tak i na konkrétní zkoumání přístupu lékařek a lékařů k vyšetřování pacientů a pacientek a především na stanovování diagnózy vzhledem k genderu. Tato část připadala obecnstvu dle ohlasu nejzajímavější, a proto se Dr. Reale zaměřila více na její rozvedení a prezentaci výsledků této problematiky. Uvedla, že v souvislosti s diagnostikováním lze u žen konstatovat častější deprese a frustrace, jež bývají „lčeny“ antidepressivy a uklidňujícími léky, místo aby byl zaveden celostní přístup k léčbě. Takový přístup totiž podle Dr. Reale **odhaluje souvislosti mezi depresemi a tzv. dvojí zátěží (či dvojsměnnou) žen nebo naopak frustraci z nedocenění domácí - a beremeli v potaz i finanční hledisko – i veřejné práce. V pozadí tohoto názoru stojí fakt, že veškeré příčiny nemocí nelze hledat pouze v biologii, ale je nutné zohledňovat také sociální a ekonomický kontext dotyčného či dotyčné.** Zohlednění generových stereotypů a genderové situovanosti při diagnóze pak může být počátečním krokem k jejich rozbití či přeformulování. Co se týče obecných výsledků a doporučení projektu „Ženy, medicína a zdraví“ uvedla Dr. Reale dvě zásadní skutečnosti, s nimiž je v zájmu nastolení genderové rovnosti v medicíně nutno něco dělat. První zjištěním byla skutečnost, **že většina výzkumů, na jejichž základě se vyrábí léky a stanovuje diagnóza, je prováděna na mužích či mužských tělech.** Takovéto výzkumy jsou následně prezentovány jako všeobecně platné a universální, možnost variability lidských organismů je brána jako postranní fakt. Za druhé, **žena a ženské tělo je v medicínském diskurzu bráno především jako reprodukční orgán, jehož primární a jedinou funkcí je rodit nové organismy.** V tomto případě je za základ většiny dějů v ženském těle považována hormonální soustava a potenciální léčba bývá tímto faktem řízena. Doporučení, jež vzešla z projektu „Ženy, medicína a zdraví“, pak požadovala v zásadě především změnu nahlížení na ženské tělo jako na souhrn hormonů sdružených za účelem reprodukce a nastolení celostnějšího přístupu ke stanovování diagnózy a k výzkumům. Takového přístupu, který bude genderově situován a nebude si hrát na neutrální a universální podnik, který však ve skutečnost neleží ve vzduchopráznu, ale v hlavách genderově slepých lidí.

Po této bouřlivé části, která představovala skutečně nový souhrn informací a podnětných inspirací, následovala poslední sekce, nazvaná originálně „**Women's visibility in Science: a challenge**“. Svou práci v ní prezentovalo několik výzkumnic a novinářek věnujících se vědě, moderátorského postu se zhostila *Dr. Sylvie Coyaud*, vědkyně, jež „přesedlala“ do novinářského prostředí. Hlavními motivy celé sekce byly otázky, co znamenají či **jakou úlohu má prezentování vědy v médiích obecně a jaký dopad může mít zviditelňování vědkyň konkrétně.** V prezentacích se poměrně často neslo motto převzaté od sociologa Bourdieho, a

sice že **nebýt v televizi znamená nebýt vůbec**. Důležitost přítomnosti vědkyň v médiích byla nespornou tezí všech prezentujících, lišily se snad jen v náhledu na formáty, v nichž by se toto mělo odehrávat. Bylo poukázáno na obrovský nedostatek vědkyň v nejrůznějších informačně-zábavných pořadech typu talkshow, publicistických debatách, soutěžích apod. Populární forma prezentace žen ve vědě pak dle novinářek věnujících se vědeckým tématům napomůže nejen zviditelnění těchto žen, ale i zviditelnění ženské práce ve vědě a vědě samotné obecně. Zajímavou skutečností bylo, že většina žen, které v této sekci prezentovalo svou práci, pocházela z řad vědkyň, jež se časem přeorientovaly na vědeckou novinářinu. Tedy takové práci, při níž se snaží napravit to, co jim samotným v dobách jejich vědecké činnosti chybělo – více prezentovat ženskou odbornou práci a výsledky.

Poslední, avšak ne nepodstatnou, částí konferenci byla obecná debata a slavnostní ukončení celého dne, v němž zazněly kromě sumarizace celé akce i konkrétní výzvy a plány pro následující období. O významu genderového mainstreamingu v závěru nikdo nepochyboval, bylo ale jasné, že **je nutné tento koncept neustále prověřovat a zasazovat do konkrétních situací, aby nedošlo k vytracení se jeho potenciálu. Motto „ženská práva jsou lidská práva“ by mělo být přítomné vždy, když se o mainstreamingu hovoří a v tomto duchu by měl být také chápán**. Jednotlivé sekce pak představovaly příklady, jakým způsobem gender zohledňovat i tam, kde bychom to zpočátku ani nečekali či - věrni stereotypům našich kultur – ani nepovažovali za důležité. To byl, myslím, jeden z velkých přínosů konference. Nechci však stavět vzdušné zámky a tvrdit, že rétorika lidských zdrojů, tak často v souvislosti s mainstreamingem používaná, nezazněla naplno i na této konferenci – zazněla. I když tomu tak bylo (a to především z řad reprezentantek Evropské komise), zůstávala naštěstí více v pozadí, než by byli mnozí asi rádi. Pozornost se přesouvala spíše k jiným problémům, které byly v závěru také rekapitulovány: otázce harmonizace vědecké práce a kariéry, genderového vědomí výzkumníků a výzkumnic, podpoře žen vědkyň, prezentaci žen vědkyň apod. Jak konstatovala socioložka *Hillary Rose*, **tam kde je moc, zkrátka chybí ženy**. Ke změně této situace pak musíme sledovat právě ty oblasti, které tvořily tematické jádro celé konference: statistické měření nerovností, zkoumání nerovností a prezentace nerovností (abychom mohli produkovat „rovnost“). Jinými slovy, jak konstatovala Francesca Cantu: **„Máme cíle (změna stavu), máme data (genderové statistiky), máme politické nástroje (mainstreaming) a máme zdroje (ženské vědecké kapacity)“**. Tak proč se nepustit do práce právě teď?

PŘÍLOHA 2

Otázky ke gender auditu pro společnost NOWACO Opava s.r.o.

CÍLE PODNIKU:

- Má vaše firma nějaké konkrétní cíle týkající se genderové rovnosti?
- Do jaké míry přispívají ostatní cíle firmy k prosazování genderové rovnosti?

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA, VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ GENDEROVÁ SEGREGACE PRACOVNÍCH POZIC:

- Jaká je náplň činnosti jednotlivých oddělení a jak zohledňuje genderovou rovnost?
- Jak jsou popsány jednotlivé pracovní pozice (na kolik jsou definovány jako ženské/mužské)?
- Jak probíhá výměna lidí na vedoucích pozicích?

PERSONÁLNÍ POLITIKA: VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ/KYŇ, VZDĚLÁVÁNÍ, KARIÉRNÍ SYSTÉM, PLATOVÁ POLITIKA:

- Jak jsou inzerovány pracovní příležitosti a jak probíhá výběrové řízení?
- Jaké je obvykle složení výběrových komisí z hlediska zastoupení žen a mužů?
- Jaké jsou možnosti kariérního postupu?
- Jaká je platová politika v rámci vaší firmy a jaké jsou průměrné platy žen a mužů na jednotlivých úrovních řízení?
- Jaká je mobilita zaměstnanců/kyň v rámci firmy a jaké faktory na ni mají vliv?
- Jak se prosazování genderové rovnosti promítá do personální politiky?
- Jaké jsou názory na firmu jako na zaměstnavatele: ze strany žen a ze strany mužů?

ROZHODOVACÍ PROCESY:

- Kdo je a kdo není zahrnut do procesu rozhodování?
- Kdo je vždy zahrnut a jaké faktory ovlivňují tento výběr (jde například jen funkční zařazení, pozici ve vedení nebo hrají roli i další faktory)?
- Jaký podíl na rozhodování mají ženy a muži?
- Jaké formy kontroly lidí v rozhodovacích pozicích existují v rámci firmy?

INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI:

- Jak je institucionálně zajištěno prosazování genderové rovnosti?
- Jaké nástroje jsou k dispozici k zajištění této agendy?
- Jak firma sleduje problémy jako je sexuální obtěžování či diskriminace na základě pohlaví a jak jsou tyto problémy řešeny?

STYLY PRÁCE A POVAHA VZTAHŮ MEZI NADŘÍZENÝMI A PODŘÍZENÝMI:

- Mají zaměstnanci/kyně pocit týmové práce, nebo vidí rozdíly v přístupu k ženám a mužům?
- Jaký je profil „modelové/ho“ zaměstnance/kyně z hlediska genderu?
- Jaké názory panují ohledně gay a lesbické problematiky?

POLITIKA FIRMY V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOSTI:

- Jakou má firma tradici, pokud jde o prosazování genderové rovnosti?
- Do jaké míry firma aplikuje strategii genderových o mainstreamingu?
- Jsou zájmy mužů a žen rutinně zohledňovány v rámci rozhodování a ve všech opatřeních, projektech, programech? Existují specifické plány, programy, granty, aktivity, opatření zaměřené konkrétně na posilování práv, postavení a sebeuvědomění žen (a dalších skupin vymezených kategorií gender, které jsou na tomto základě znevýhodněny)?
- Kdo má v rámci firmy největší vliv na to, zda jsou genderové otázky brány vážně, či zda jsou zanedbávány?

- Jaká opatření pro sladění rodinného a pracovního života jsou v rámci firmy uplatňována?
- Jak se prosazování genderové rovnosti promítá do spolupráce s partnerskými organizacemi?
- Jaké systémy, metody a nástroje používá firma při prosazování genderové rovnosti?

VNÍMÁNÍ A HODNOCENÍ POLITIKY GENDEROVÉ ROVNOSTI V RÁMCI FIRMY:

Prosazování politiky genderové rovnosti závisí zcela zásadně na tom, nakolik se zaměstnanci/kyně firmy a volení zástupci/kyně ztotožní s jejími východisky a principy. Je proto klíčové zjistit:

- Jaká je úroveň povědomí o genderové problematice, o diskriminaci na základě pohlaví, o problematice sexuálního obtěžování či o gay a lesbické problematice?
- Jak otevření jsou vůči prosazování genderové rovnosti lidé na vedoucích pozicích?
- Jaké je povědomí vedení firmy o interních či externích kritických hlasech ve vztahu k jeho angažovanosti v oblasti genderové rovnosti?

VZDĚLÁVÁNÍ V GENDEROVÉ PROBLEMATICE:

Vzdělávání je klíčovou podmínkou prosazování jakékoliv politiky, genderovou rovnost nevyjímaje. Měli bychom proto zjistit, zda:

- Má firma explicitně formulované potřeby ve vzdělávání, které souvisí s prosazováním politiky genderové rovnosti?
- Jsou vzdělávací programy v souladu s těmito potřebami?

GENDEROVÉ ASPEKTY V KOMUNIKAČNÍCH SYSTÉMECH FIRMY:

Vzdělávání nelze omezit pouze na formální vzdělávací systém firmy, protože neformální vzdělávání probíhá na každodenní bázi. Jednou z klíčových oblastí zájmu je proto interní a externí komunikace. Důležité je přitom věnovat pozornost nejen obsahu komunikace, ale i jejím formám. Především jde o to, zda:

- Jsou shromažďovány, upravovány (do přijatelné formy) a šířeny informace relevantní z hlediska genderové rovnosti? Kdo to má na starosti?

DALŠÍ OTÁZKY SOUVISEJÍCÍ S GENDER AUDITEM:

- Ptáte se vašich zaměstnanců, jak jsou spokojení v práci a jaká opatření nebo zlepšení by uvítali?
- Snažíte se o vytvoření různorodých týmů z hlediska pohlaví a věku?
- Odměňujete své zaměstnance a zaměstnankyně za stejnou práci stejným platem?
- Jsou rovné příležitosti součástí vašich firemních hodnot?
- Nabízíte pružnou pracovní dobu a další flexibilní formy práce jako sdílení pracovního místa, stlačený týden či částečné úvazky?
- Mohou vaši zaměstnanci a zaměstnankyně pracovat z domova?
- Udržujete kontakt s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené?
- Máte vypracovaný plán jak postupovat v případě sexuál. obtěžování a šikany?